

## **TESIS**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR NEGERI I DELANGGU**



Oleh :

S U Y A D I

NIM : 26.09.7.3.038

Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Dalam mendapatkan Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA  
TAHUN 2016**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN  
DISEKOLAH DASAR NEGERI I DELANGGU

Suyadi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: manajemen perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, kompensasi dan pengawasan sumber daya manusia.

Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis digunakan reduksi data, display dan verifikasi data.

Hasil penelitian yaitu: sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk sebagai tim manajemen. Lebih rinci tentang hasil penelitian adalah: (1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi ( Tugas Pokok dan Fungsi), hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dan ketauladanan. (2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan berdasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik. (3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu merubah perilaku dan performance para peserta ke arah tujuan organisasi. (4) evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun. Tupoksi sebagai standar pekerjaan, menjadi tolok ukur atau alat penilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, khusus evaluasi kinerja PNS menggunakan DP3 sebagai alat ukur penilaian. (5) pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakan masih belum memenuhi standar minimum (UMR). (6) Sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta mengoreksi kegiatan atau standar, dalam hal ini Kepala Sekolah sebagai supervisor yang dibantu beberapa orang yang ditunjuk.

*Kata kunci: Manajemen, SDM, pendidikan, Mutu.*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF  
QUALITY OF EDUCATIONIMPROVEMENT  
STATEPRIMARY SCHOOL I Delanggu

Suyadi

ABSTRACT

This study aims to explain: planningmanagement, recruitment, selection and placement, training and development, evaluation, compensation and oversight of human hoarse. Research Method used the qualitative descriptive approach.

The technique of collecting data through observation, interviews and documentation. The analysis used data reduction, display and data verification. Results of the study are: managerial system that is not centered on the school principal, but helped by keeping the person designated as the management team.In moredetails the results of the study are: (1) human resource planning system implemented by analyzing the entire activity or workload must be made by all components of the school.

The results of the analysis set forth in the Auth (Main Duties and Functions), the results of job analysis or job is done charging and placement of personnel department in accordance with the intellectual capacity, capability, work experience and paragon. (2) recruitment and selection of candidates for GTT and PTT carried out based on consideration of academic achievement, non-academic, and good morals. (3) training and development of human resources that are done tend to be on the measurement of success and failure of training in terms of implementation and it is not oriented on whether effective training conducted was able to change the behavior and performance of the participants toward organizational goals. (4) evaluation conducted by using three stages, namely a monthly evaluation, mid-term and final evaluation year. Auth as employment standards, a benchmark or assessment tool the success and failure of a teacher or employee in performing their duties, a special evaluation of the performance of government officers using DP3 as a measuring instrument ratings. (5) the compensation system honorarium can be said to be fair, but in terms properterm still does not meet minimum standards (UMR). (6) the monitoring system conducted by standard setting, supervision of activities, examination and comparison of the results with the standard setting and correcting activities or standards, in this case the principal supervisor assisted some designated person.

*Keywords: management, human resources, education, quality.*

ال بشرية الم واردة إدارة  
ال تعليم ب نوعية الارتقاء في  
دي الانجواؤنا ال بلد في القاعدة في

ويديس

خلاصة

وال تقييم، وال تدسيب، وال تحديد وال توظيف ال تخطيط إدارة: توضيح إلى ال بحث هذا به هدف  
ال بشرية ال قوة سبب والإشراف ال تعويض وال تنمية، وال تدريب  
ال ووصفي النوعي النهج تسخدم ميتوت ال بحث  
من الحد من ال تحقق اسخدام ال تحليل، وال واثائق والم قابلية الملاحظة ال بيانات جمع أسلوب  
ال بيانات وعرض ال بيانات  
بعض بمساعدة ولكن فقط، الرئسية على تركزت الإدارية نظام أي يوجد لا: ال بحث نتائج  
نظام (1): الدراسة، نتائج حول ال تفاصيل من مزيد. إدارة ك فريق تعينه يتم الذي الشخص  
العمل من شحنة أوكلمه ل لانشاطة تحليل إجراء طريق عن تنفيذها في "ال بشرية الم واردة" تخطيط  
المهام) مصادقة في ال تحليل نتائج سكب. الم دراسة مكونات جميع به ال قيام تعين الذي  
في الم وظيفين وتدسيب شحن يتم ال وظيفه أو الم وقف تحليل نتائج، (والوظائف الأساسية  
الانسحاب (2). الم مثال سبيل على ويؤدي العمل وخبرة وقدرات ال فكرية، ل لمقدرات وفقا الم كتب  
إنجازا، اعترافات إلى مستندة تنفيذها وال برق المرتقب ال عالمي العمل فريق ضد وال تحديد  
لا الذي ال بشرية الم واردة تنمية ال تدريب (3). الحميدة والأخلاق الأكاديمية، وغير الأكاديمية  
ما نحو موجهة ولا ال تدريب، تنفيذ حيث من وال فشل ال نجاح قياس على تكون أن إلى تميل زال  
أهداف تحقيق نحو ل لمشاركين والأداء السلوك تغيير على قدرة أن لها يمارس تدريب فعالية  
في وتقييم الشهري ال تقييم وهي إلا ال ثلاث، الم راحل اسخدام يجري ال تقييم (4). الم أنظمة  
أو ال قياسي تقييم مستوى أصبح قياسية، كوظيفة المصادقة. ال سنة ونهاية المدة من تصف  
المدنية الخدمة موظف أداء تقييم واجباته، أداء في الم وظيف أول للمعلم والفشل ل ل نجاح أداة  
تكون أن يمكن الأت عاب نظام مع ال تعويض منح (5). ال صك تقييم ك قياس DP3 باسخدام الخاصة  
مراقبة (6). (أغاقاسم) الدنيا بالمعايير تفي ل زالت ما ك يلايا كان حيث من ولكن عادلة، غير  
مع ال نتائج ومقارنة وفحص الأذ شطة، على والإشراف المعايير، ب تحديد الاضطراب النظام  
الذي كمشرف الرئسية الحالية هذه وفي المعايير، أو الأذ شطة تدقيق عن فضلا الم عيار تحديد  
المعينين بعض ساعد

ونوعية وال تعليم ال بشرية والم واردة الإدارة: الرئسية ال كلمات

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**TESIS**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN**  
**DI SEKOLAH DASAR NEGERI I DELANGGU**

Disusun Oleh :

**SUYADI**  
**NIM : 26.09.7.3.038**

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri ( IAIN ) Surakarta

Pada hari Senin tanggal 14 Maret tahun Dua ribu enam belas dan dinyatakan  
Telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam ( MPd.I )

Surakarta,.....2016

Sekretaris Sidang

Ketua Sidang

Dr.H. Baidi,M.Pd.  
NIP.19640302 199603 1 001

Dr. Moh. Bisri, M.Pd.  
NIP. 19620718199303 1 003

Penguji I,

Penguji II,

Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd., Ph.D  
NIP.19600910 199203 1 003

Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA.  
NIP. 19481208 197803 1 001

Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd., Ph.D  
NIP.19600910 199203 1 003

## **LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Megister dari Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surakarta, 2016

Yang Menyatakan

Suyadi

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur selalu penulis panjatkan kahadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah dan taufiq-Nya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam kepada rasulullah SAW yang senantiasa kita harapkan syafaatnya di yaumul akhir.Amin.

Terselesainya Tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik materil maupun spiritual, untuk itu penulis menghaturkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr.Mudhofir,S.Ag.M.Pd, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
2. Bapak Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd, Ph.D, Direktur Pascasarjana Institusi Agama Islam Negeri Surakarta dan sekaligus sebagai pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan kearifan telah memberi bimbingan dan pengarahan.
3. Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA, selaku pembimbing yang telah memberikan saran, wacana dan gagasan yang berkaitan dengan judul penulis yang dilakukan dengan sabar dan penuh keihklasan.
4. Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana Institusi Agama Islam Negeri Surakarta.
5. Staff dan Karyawan Institusi Agama Islam Negeri Surakarta.

6. Kepala Sekolah SD Negeri 1 Delanggu yang telah memberi ijin penelitian.
7. Bapak dan Ibu Guru dan karyawan SD Negeri 1 Delanggu yang telah membantu terselesaikannya penulisan tesis ini.
8. Bapak, Ibu, istri, putra-putriku, adik, kakak tercinta yang selalu memberi motivasi dalam perkuliahan ini.
9. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan masyarakat pada umumnya.

Surakarta, 14 Maret 2016

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSAMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan penelitian.....	10
<b>BAB II : KAJIAN TEORI .....</b>	<b>12</b>
A. Pengertian Manajemen.....	12
B. Pengertian MSDM.....	13
C. Pentingnya MSDM.....	15
D. Fungsi dan Peranan MSDM.....	18
E. Ruang Lingkup MSDM.....	20
1. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	22
2. Sistem Rekrutmen,Seleksi dan Penempatan .....	36
3. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	40
4. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia .....	50
5. Sistem Kompensasi .....	68
6. Sistem Pengawasan .....	83
F. Penelitian yang Relevan.....	86
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>88</b>
A.Metode Penelitian .....	88
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	89
C. Penentuan Subyek dan Informan Penelitan.....	90
D. Teknik Pengumpulan Data.....	91

E. Keabsahan data .....	94
F. Teknik analisa data .....	97
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>102</b>
A. Deskripsi data.....	102
1. Gambaran umum SD Negeri 1 Delanggu .....	102
2. Struktur Organisasi .....	105
3. Visi, Misi dan Tujuan SD Negeri 1 Delanggu .....	106
4. Letak Geografis SD Negeri 1 Delanggu .....	107
5. Keadaan Guru dan Karyawan .....	107
6. Keadaan Siswa .....	109
7. Kondisi Sarana dan Prasarana.....	110
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	111
1. Temuan Hasil Penelitian .....	111
a. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	111
b. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Suber Daya	
Manusia .....	113
c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	115
d. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia .....	117
e. Sistem Kompensasi .....	119
f. Sistem Pengawasan.....	120
2. Analisa Hasil Penelitian .....	121
a. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	121
b. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya	
Manusia .....	124
c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	127
d. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia .....	130
e. Sistem Kompensasi .....	134
f. Sistem Pengawasan.....	134
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>136</b>
A. Kesimpulan .....	136
B. Implementasi .....	140
C. Saran.....	143

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN

## **DAFTAR TABEL**

<b>Tabel 1 Kepemimpinan SD Negeri 1 Delanggu</b>	<b>99</b>
<b>Tabel 2 Keadaan Guru</b>	<b>109</b>
<b>Tabel 3 Keadaan Pegawai dan Karyawan</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 4 Data atau Kondisi Jumlah Siswa</b>	<b>138</b>
<b>Tabel 5 Keadaan Sarana dan Prasarana</b>	<b>139</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 1 Tahapan- tahapan Pelatihan dan Pengembangan</b>	<b>41</b>
<b>Gambar 2 Teknik Analisa Data</b>	<b>92</b>
<b>Gambar 3 Struktur Organisasi SD Negeri 1 Delanggu</b>	<b>104</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran 1 Panduan wawancara</b>	<b>192</b>
<b>Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian</b>	<b>195</b>

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DISEKOLAH DASAR NEGERI I DELANGGU

Suyadi

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: manajemen perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, kompensasi dan pengawasan sumber daya manusia.

Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis digunakan reduksi data, display dan verifikasi data.

Hasil penelitian yaitu: sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada kepala sekolah saja, tetapi dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk sebagai tim manajemen. Lebih rinci tentang hasil penelitian adalah: (1) sistem perencanaan SDM dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi), hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dan ketauladanan. (2) penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, dan akhlak yang baik. (3) pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu merubah perilaku dan performance para peserta ke arah tujuan organisasi. (4) evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan tiga tahap, yaitu evaluasi bulanan, tengah semester dan evaluasi akhir tahun. Tupoksi sebagai standar pekerjaan, menjadi tolok ukur atau alat penilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, khusus evaluasi kinerja PNS menggunakan DP3 sebagai alat ukur penilaian. (5) pemberian kompensasi dengan sistem honorarium bisa dikatakan adil, namun dari segi kelayakkan masih belum memenuhi standar minimum (UMR). (6) Sistem pengawasan dilakukan dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan penentuan standar serta mengoreksi kegiatan atau standar, dalam hal ini Kepala Sekolah sebagai supervisor yang dibantu beberapa orang yang ditunjuk.

*Kata kunci: Manajemen, SDM, pendidikan, Mutu.*

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF QUALITY OF EDUCATIONIMPROVEMENT STATEPRIMARY SCHOOL I Delanggu

Suyadi

## ABSTRACT

This study aims to explain: planningmanagement, recruitment, selection and placement, training and development, evaluation, compensation and oversight of human hoarse. Research Method used the qualitative descriptive approach.

The technique of collecting data through observation, interviews and documentation. The analysis used data reduction, display and data verification. Results of the study are: managerial system that is not centered on the school principal, but helped by keeping the person designated as the management team.In moredetails the results of the study are: (1) human resource planning system implemented by analyzing the entire activity or workload must be made by all components of the school.

The results of the analysis set forth in the Auth (Main Duties and Functions), the results of job analysis or job is done charging and placement of personnel department in accordance with the intellectual capacity, capability, work experience and paragon. (2) recruitment and selection of candidates for GTT and PTT carried out based on consideration of academic achievement, non-academic, and good morals. (3) training and development of human resources that are done tend to be on the measurement of success and failure of training in terms of implementation and it is not oriented on whether effective training conducted was able to change the behavior and performance of the participants toward organizational goals. (4) evaluation conducted by using three stages, namely a monthly evaluation, mid-term and final evaluation year. Auth as employment standards, a benchmark or assessment tool the success and failure of a teacher or employee in performing their duties, a special evaluation of the performance of government officers using DP3 as a measuring instrument ratings. (5) the compensation system honorarium can be said to be fair, but in terms properterm still does not meet minimum standards (UMR). (6) the monitoring system conducted by standard setting, supervision of activities, examination and comparison of the results with the standard setting and correcting activities or standards, in this case the principal supervisor assisted some designated person.

*Keywords: management, human resources, education, quality.*

ال بشرية الم وارد إدارة  
ال تعليم ب نوعية الارتقاء في  
دي الانجوا وأنا ال بلمد في ال قاعدة في

ويديس

خلاصة

وال تقويم، وال تنسيق، وال تحديد والتوظيف التخطيط لإدارة: توضيح إلى ال بحث هذا يهدف  
ال بشرية القوة سبب والإشراف التعويض وال تنمية، وال تدريب  
ال و صفي النوعي النهج تستخدم مي توت ال بحث  
من الحد من ال تحقق استخدام ال تحليل. وال وثائق والم قابلية الملاحظة ال بيانات جمع أسلوب  
ال بيانات وعرض ال بيانات  
الشخص بعض بمساعدة ول كن فقط، الرئسية على تركيز الإداري نظام أي يوجد لا: ال بحث نتائج  
الم وارد"تخطيط نظام (1): الدراسة، نتائج حول ال تفاصيل من مزيد. إدارة ك فريدق تعيينه يتم ال الذي  
القيام ب تعيين الذي العمل من شحنة أو ك له ل لمنشآت تحليل إجراء طريق عن تنفيذها في "ال بشرية  
نتائج، (والوظائف الأساسية الم) مصادفة في ال تحليل نتائج سكب. الم دراسة مكونات جميع به  
الفكرية، لمقدرات وفقا الم كتب في الم وظائف وتدريب شحن يتم الوظيفة أو الم وقف تحليل  
العالمي العمل فريدق ضد وال تحديد الانسحاب (2). الم مثال سبيل على ويؤدي العمل خبرة وقدرات  
والأخلاق الأكاديمية، وغير الأكاديمية إنجازا، اعترافات إلى مستندة تنفيذها وال برق المرتقب  
النجاح قياس على تكون أن إلى تميل تزال لا الذي البشرية الم وارد تنمية ال تدريب (3). الحميدة  
تغيير على قيادة أن هيا يمارس تدريب فعالية مانحو موجهة ولا ال تدريب، تنفيذ حيث من وال فشل  
المراحل استخدام يجري ال تقويم (4). الم نظمة أهداف تحقيق نحو للمشاركين والأداء السلوك  
كوظيفة المصادقة. السنة ونهاية المدة من تصف في وتقييم الشهري ال تقويم وهي إلا الثلاث،  
أداء في الموظف أو للمعلم وال فشل للمنجح أداة أو القياسي تقييم مستوى أصبح قياسية،  
منح (5). ال صك تقويم ك قياس DP3 باستخدام الخاصة المذنية الخدمة موظف في أداء تقويم واجباته،  
ت في لا زالت ما ك يلاي اكان حيث من ول كن عادلة، غير تكون أن يمكن ال عاب نظام مع التعويض  
على والإشراف المعايير، ب تحديد الاضطلاع النظام مراقبة (6). (أغاسم) الدنيا بالمعايير  
وفي المعايير، أو الأذشطة تدقيق عن فضلا الم عيار تحديد مع ال نتائج ومقارنة وفحص، الأذشطة  
المعينين ب بعض ساعد الذي كمشرف الرئسية الحالية هذه

ونوعية وال تعليم البشرية والم وارد الإدارة: الرئسية الكلمات





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar belakang masalah

Pembangunan manusia seutuhnya merupakan cita – cita bangsa. Sumber Daya manusia (SDM) adalah sebagai modal dasar pembangunan yang terdiri atas dimensi kuantitatif yaitu jumlah dan struktur penduduk, serta dimensi kualitatif yaitu mutu hidup penduduk. Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan suatu pembangunan guna memperlancar pencapaian sasaran pembangunan nasional antara lain kualitas manusia dan masyarakat Indonesia serta disiplin nasional yang merupakan perwujudan kepatuhan kepada hukum Negara dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

Negara dikatakan maju antara lain bila semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat, semakin tinggi tingkat kesehatan penduduk seperti misalnya tercermin dalam tingginya usia harapan hidup, serta semakin tinggi pendapatan penduduk dan semakin merata pendistribusiannya. Hal ini saling berkaitan, semakin tinggi tingkat pendapatan suatu keluarga, semakin mampu pula keluarga tersebut meningkatkan pendidikan anggota keluarganya serta menjaga kesehatannya. Disamping itu, dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan kesehatan, semakin tinggi pula produktifitas dan kemampuan untuk meningkatkan pendapatan. Selanjutnya bangsa dikatakan mandiri apabila bangsa tersebut mampu mewujudkan masyarakat yang berkehidupan layak, sejajar dan sederajat dengan bangsa

lain dengan kekuatan sendiri.dengan terpenuhinya beberapa persyaratan antara lain meningkatnya Ssumber daya manusia yang terlihat semakin banyak tenaga profesionalyang mampu memenuhi tuntutankebutuhan dan kemajuan pembangunannya.

Oleh karenanya pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) diarahkan pada tiga hal:

1. Potensi, inisiatif dan daya kreasi setiap warga dikembangkan sepenuhnya dalam batas-batas yang tidak merugikan kepentingan umum.
2. Pembangunan kesejahteraan rakyat harus senantiasa memperhatikan bahwa setiap warga Negara berhak atas taraf kesejahteraan yang layak serta berkewajiban ikut serta dalam upaya mewujudkan kemakmuran masyarakat.
3. Pemanfaatan, pengembangan dan penguasaan iptek dalam penyelenggaraan pembangunan harus dapat meningkatkan kesejahteraan dan nilai tambah bagi masyarakat.

Dengan demikian betapa pentingnya kualitas sumber daya manusia, baik secara tenaga penggerak atau pelaku pembangunan maupun sebagai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Sumber Daya Manusia sebagai inti pembangunan merupakan salah satu input (factor) yang menentukan

keberhasilan pembangunan, maupun sebagai output atau yang ingin dihasilkan dari proses pembangunan nasional tersebut.

Salah satu dari banyaknya persoalan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan suatu pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah, bila dibandingkan dengan Negara-negara lain. Dari hasil survey PERC 9athe Political and Economic Risk Consultancy) yang bermarkas di Hongkong dan dipublikasikan oleh *The Jakarta Post*, edisi 3 September 2005, menunjukkan bahwa betapa rendahnya kualitas pendidikan kita saat ini dibandingkan dengan negara-negara lain (Mastuki HS, DKK, 2003, hal.63).

Disamping itu menurut hasil survey dari 174 negara yang dipublikasikan oleh UNDP (*United Nation Development Programme*), bahwa angka kualitas SDM atau Human Development (HDI) sangat memprihatinkan, Indonesia berada pada peringkat 102 (1992), 105 (1999) dan 109 (2000) lebih rendah satu tingkat dibawah Vietnam.

Pada dasarnya peningkatan mutu pendidikan sudah sejak lama dibicarakan oleh para pelaku pembangunan dibidang pendidikan, tetapi realitas dan bukti empirik yang kita lihat dilapangan telah menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih dikatakan rendah. Karena itu dapat dikatakan bahwa sampai saat ini titik berat pembangunan pendidikan masih ditekankan pada upaya untuk peningkatan mutu.

Konsekuensi logis dari upaya peningkatan mutu pendidikan adalah perlunya peningkatan kualitas secara keseluruhan komponen system pendidikan, baik yang berupa sumber daya manusia maupun berupa sumber daya material. Dalam upaya peningkat mutu pendidikan, komponen pendidikan yang berupa sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu para pimpinan lembaga pendidikan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, bukan hanya guru, kepala sekolah dan karyawan tetapi juga para siswa, wali siswa dan masyarakat. Karena hanya dengan kesiapan SDM-lah yang akan mampu membawa lembaga pendidikan tetap *susvive* dan bisa meningkatkan mutu pendidikan.

Pada dasarnya pengelolaan Sumber Daya Manusia disadari sepenuhnya mempunyai pengaruh yang sangat besar dan dianggap sebagai kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat difahami dari kenyataan bahwa keseluruhan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan rasa dan karsa. Potensi yang dimiliki Sumber Daya Manusia tersebut juga berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi, karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya

informasi, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, namun tanpa Sumber Daya Manusia yang handal maka tujuan organisasi sulit akan dicapai. Dengan kata lain, komponen pendidikan berupa *Material Resources* tidak dapat berdaya guna tanpa adanya komponen yang berupa *Human Resources*.

Dengan demikian Sumber Daya Manusia sebagai komponen pendidikan yang dianggap menjadi kunci keberhasilan pendidikan harus dibina dan dikembangkan secara kontinew sehingga menjadi Sumber Daya Manusia yang berkualitas mampu melaksanakan fungsinya secara professional. Karena Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan professional merupakan kebutuhan mutlak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Tetapi bagaimana pengelola Sumber Daya Manusia agar manusia dapat memegang peranan utama dan optimal dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, bukanlah masalah yang sederhana. ketidaksederhanaan ini dapat dilihat mencermati arti dari pengelolaan itu sendiri.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia berarti penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa Sumber Daya Manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik baiknya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan gerakan pengakuan

terhadap pentingnya unsure manusia sebagai sumber daya yang professional, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan kinerja. Sehingga secara sederhana dapat dipahami bahwa pengertian pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah bagaimana pengelola manusia yang ada didalam organisasi agar potensi dan kemampuannya dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Disinilah pentingnya kepala sekolah sebagai menejer pendidikan perlu menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik maupaun tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Disamping itu, menejer diharapkan, mampu menunjukkan efektifitasnya dalam mengelola Sumber Daya Manusia, terutama masalah kepegawaian dan hubungan antar pegawai.

Walaupun secara konsep dikatakan Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan pendidikan, namun dlam kenyataannya mereka kurang mendapat perhatian dari para menejer pendidikan. Rapat kerja, seminar, loka karya dan diskusi tentang pendidikan sebagian besar hanya membahas kurikulum saja terutama profesi belajar mengajar, tetapi sebagaimana caranya belajar mengajar dapat dilaksanakan oleh pelaksana

pendidikan dengan baik tidak dapat mendapat perhatian. Hal dapat difahami dari kenyataan yang ada dilapangan bahwa masih banyaknya para menejer pendidikan yang masih mengabaikan aspek aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Kurangnya perhatian para manajer pendidikan terhadap aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari system perencanaan Sumber Daya Manusia, system rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, maupun system kompensasi dan evaluasi Sumber Daya Manusia yang kurang tepat, sehingga mengakibatkan tidak sesuaiya pekerjaan yang diberikan dengan disiplin ilmu yang dimiliki.

Disamping itu, masalah yang sering muncul dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah terjadinya kesenjangan kemampuan dan kecakapan para pelaksana pendidikan baik tenaga guru maupun non guru, dengan tuntutan efektifitas dan efisiensi kerja, kurangnya para pelaksanan pendidikan menjalani orientasi dan memperoleh pendidikan yang konperhensif, serta kurangnya para pelaksana pendidikan yang terlatih dibanding dengan percepatan pembaharuan dalam bidang pendidikan.

Pada persoalan tentang rendahnya mutu pendidikan yang terjadi di Negara ini , secara makro bila dibandingkan dengan Negara – Negara lain, ternyata hal tersebut terjadi di semua jenjang pendidikan, mulai dari Pendidikan Dasar, Menengah dan Perguruan Tinggi, baik, yang dikelola



Depdiknas maupun Departemen Agama. Yang lebih memprihatinkan lagi isu yang berkembang di masyarakat bahwa mutu pendidikan yang dikelola Departemen Agama jauh dibawah mutu pendidikan yang dibawah naungan Depdiknas

SD Negeri I Delanggu yang merupakan salah satu sekolah di wilayah Kecamatan Delanggu. Sebagai sekolah negeri berada dalam koordinasi dan pengawasan Dinas UPTD Pendidikan Kecamatan Delanggu. Sebagai sekolah tingkat dasar, SD Negeri I Delanggu setidaknya mampu menepis isu tersebut diatas, terbukti dengan adanya prestasi yang pernah diraihinya, antara lain :

1. Juara I lomba siswa berprestasi tingkat kecamatan Delanggu
2. Juara III lomba siswa berprestasi tingkat kabupaten Klaten
3. Juara I lomba Olimpiade Matematika tingkat kecamatan Delanggu
4. Juara II lomba siswa berprestasi tingkat kabupaten Klaten
5. Juara I lomba siswa berprestasi tingkat kabupaten Klaten
6. Juara I lomba mata pelajaran Bahasa Indonesia tingkat kecamatan Delanggu
7. Juara I lomba mata pelajaran Bahasa Indonesia tingkat kabupaten Klaten
8. Juara I lomba mata pelajaran Bahasa Indonesia tingkat Propinsi
9. Juara I olah raga cabang renang gaya bebas tingkat kecamatan Delanggu
10. Juara I olah raga cabang renang gaya bebas tingkat kabupaten Klaten

11. Juara I olah raga cabang renang gaya bebas tingkat propinsi
12. Juara I olah raga cabang Bulu Tangkis tingkat kecamatan Delanggu
13. Juara I olah raga cabang Bulu Tangkis tingkat kabupaten Klaten
14. Juara I olah raga cabang atletik (tolak peluru) tingkat kecamatan Delanggu
15. Juara II olah raga cabang sepak bola tingkat kecamatan Delanggu

Hal ini melatarbelakangi peneliti untuk mengangkat masalah yang berkaitan dengan “ Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri I Delanggu “.

#### B. Fokus Penelitian Dan Rumusan Masalah.

##### 1. Fokus penelitian.

Mengingat luasnya permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka penelitian ini dititikberatkan pada ruang telaah tenaga pendidik (guru). Lebih spesifik lagi difokuskan pada masalah yang berkaitan dengan system perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, system evaluasi tenaga pendidik (guru) yang ada di SD Negeri I Delanggu.

##### 2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana sistem manajemen perencanaan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- b. Bagaimana sistem manajemen rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- c. Bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- d. Bagaimana sistem manajemen evaluasi tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- e. Bagaimana sistem manajemen kompensasi tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- f. Bagaimana sistem manajemen pengawasan SDM di SD Negeri I Delanggu

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan :

- a. Manajemen perencanaan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- b. Manajemen rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- c. Pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu

- d. Manajemen evaluasi tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- e. Manajemen kompensasi tenaga pendidik (guru) di SD Negeri I Delanggu
- f. Manajemen pengawasan SDM di SD Negeri I Delanggu

#### D. Kegunaan Penilitin

Adapun penilitia kegunaan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Dapat menemukan bagaimana sumber daya manusia yang bagus, benar dan tepat sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri I Delanggu
- b. Dapat memperkaya khazanah keilmuan, terutama bagi akademisi maupun pemerhati social yang memiliki garapan dan skill di bidang ini serta tidak menutup kemungkinan untuk menjadi telaah lebih lanjut

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN  
DI SEKOLAH DASAR NEGERI I DELANGGU**



Oleh :

S U Y A D I

NIM : 26.09.7.3.038

Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Dalam mendapatkan gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA  
TAHUN 2016**

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pengertian Manajemen**

Secara Etimologi, istilah manajemen dalam Bahasa Inggris berasal dari kata to manage, dalam *Wester New Coolegiate dictionary*, kata manage dijelaskan berasal dari Bahasa Italy "*managgio*" dari kata "*Managiare*" yang selanjutnya kata tersebut berasal dari bahasa latin "*Manus*" yang berarti tangan (hand). Kata Manage dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu (Sukarno, 1992, hall).

Sedangkan secara tenninologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, R.C.Davis mengemukakan, Management is the Junction of executive leadership any where. Manajemen merupakan fungsi dari kepemimpinan eksekutif pada organisasi apapun. William Spriegel : *Management is that function of on enterprise which concerns with the direction an control of the various to aftain the bussines obyatives*. Spriegel memandang bahwa manajemen sebagai kegiatan fungsi perusahaan (yang tentunya dapat diterapkan pada kegiatan non perusahaan) yang berupa pemberian pengarahan dan pengendalian bermacam-macam kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Syamsy, 1994 : 59).

Sementara itu dalam ensiklopedi ekonomi, bisnis dan manajemen, istilah manajemen diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil

keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan Sumber Daya Manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien (Atmodiwirio, 2000 : 4). Sedangkan T. Hani Handoko mengetengahkan bahwa manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, dan penggunaan sumber daya - sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (T.Hani Handoko, 1995 : 8).

Dari pendapat diatas dapat difahami bahwa manajemen merupakan cara atau proses yang sistematis untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Cara yang sistematis tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, bimbingan dan pengarahan serta kontrol dan pengawasan, penggunaan segala sumber daya organisasi baik berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya seefektif dan seefisien mungkin. Dengan demikian esensi manajemen adalah aktifitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil atau mencapai tujuan yang diinginkan.

## **B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Perkembangan studi manajemen ternyata tidak semata-mata pada pencapaian tujuan organisasi saja, tetapi telah berkembang lebih jauh meliputi sikap mental, moral dan etika para pelaku organisasi - Sumber Daya Manusia - dalam mencapai tujuan. Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dalam istilah lain sering disebut dengan manpower merupakan manusia atau

orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi yang sering juga disebut dengan personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan (Nawawi 2005 : 40). Dengan kata lain SDM adalah salah satu faktor yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktifitas (Gomes, 2001 :1).

Setelah kita memahami pengertian manajemen dan Sumber Daya Manusia secara lengkap, selanjutnya akan dijelaskan apa dan bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia, yang dalam perkembangannya di beberapa tulisan para ahli sebagai pengganti istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian atau administrasi kepegawaian.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi populer selama awal dekade 1970-an, ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sebuah sumber daya akan lebih membuahkan hasil yang nyata baik bagi lembaga atau organisasi dan karyawan itu sendiri daripada hanya sebagai salah satu faktor produksi.

MSDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Nawawi, 2005: 42). Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2001 : 10) Sedangkan French mendefinisikan MSDM sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh organisasi (Wendell French, 1973 : 3).



Dari ketiga definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

### **C. Pentingnya MSDM**

Setiap organisasi apapun bentuknya, baik yang berorientasi profit seperti perusahaan dan industri, maupun non profit seperti instansi pemerintahan, lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan dan keagamaan dan bahkan organisasi politik, tentunya mempunyai berbagai macam tujuan yang ingin dcapai. Tujuan-tujuan tersebut dicapai dengan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia. MSDM merupakan pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi, didalamnya juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai atau karyawan, pengembangan karir, evaluasi dan kompensasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung sangat berpengaruh terhadap Sumber Daya Manusia - orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Akan tetapi dalam sejarah perkembangannya manusia pernah

diperlakukan hanya semata-mata sebagai alat, yang tidak lebih dari faktor-faktor produksi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manusia tidak ada bedanya dengan modal, bahan baku dan mesin produksi. Proses dehumanisasi tersebut berlangsung cukup lama, bahkan sampai sekarang, di zaman yang serba komputer dan berteknologi canggih ini. Padahal jika dikaji lebih dalam dan lebih seksama kunci utama keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi justru terletak pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena betapapun maju dan canggihnya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya sarana prasarana yang memadai, namun jika tanpa diimbangi dengan SDM yang memadai maka tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Oleh karena itu, gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang cukup potensial, perlu dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan kinerja. Ada empat hal yang menjadi kian penting berkenaan dengan MSDM, yaitu :

- a) Penekanan yang liris dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis.
- b) Tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi terletak pada manager khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
- c) Perusahaan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektifisme menjadi individualisme.

- d) Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator (Simamora, 2004 : 5).

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut. Hal pertama; beranggapan bahwa MSDM bukan hanya sekedar aktifitas perencanaan strategi biasa, melainkan merupakan sesuatu yang sangat digunakan dan sentral dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM kini digunakan dan diakui sebagai asset organisasi yang paling berharga. Hal kedua; menegaskan penting dan perlunya manajer SDM melimpahkan tanggungjawab pengelolaan asset manusia pada manajemen lini senior. Hal ketiga; memperlihatkan adanya pergeseran hubungan antara manajer dengan bawahan dari pola "hubungan industri" menjadi pola "hubungan karyawan". Hal keempat; mengisyaratkan pentingnya penciptaan dan pengelolaan budaya organisasi sama halnya dengan kerja organisasi itu sendiri dimana setiap individu diberi peluang yang sama besarnya untuk mewujudkan segenap potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

Semakin baik pengelolaan SDM yang dimiliki suatu lembaga atau organisasi, maka akan menjadikannya semakin vital bagi keberhasilan pencapaian tujuan lembaga atau organisasi dimasa yang akan datang. Sebaliknya jika SDM yang dimiliki organisasi tidak dapat dikelola sebaik mungkin, maka dapat dipastikan efektifitasnya akan merosot secara lebih cepat dan tajam bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi tersebut. Dan kemerosotan SDM akan berpengaruh lebih besar terhadap efektifitas organisasi bila dibandingkan

dengan kemerosotan sumber daya-sumber daya yang lain.

#### **D. Fungsi dan Peranan MSDM**

Tugas dari MSDM pada dasarnya adalah mengelola unsur manusia dengan segenap potensi yang dimiliki seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan organisasi. Mengelola unsur manusia bukanlah hal yang gampang karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan serta memiliki rasio, rasa dan karsa. Berangkat dari hal tersebut maka MSDM memiliki tugas yang dapat dikelompokkan kedalam tiga fungsi; yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu ( Trion PB, 2005 : 12).

Fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan beberapa kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sebagaimana disampaikan GR Terry tentang fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Sedang fungsi operasional dalam MSDM meliputi beberapa kegiatan diantaranya manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu masih berkaitan dengan fungsi operasional ini Hasibuan mengatakan bahwa fungsi MSDM setidaknya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian (Hasibuan, 2001 : 21). Dan fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam

pencapaian tujuan organisasi secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam mencapai berbagai tujuan organisasi.

Sementara itu Decenzo dengan tujuan yang sama tetapi dalam istilah yang berbeda mengatakan ada empat fungsi MSDM, yaitu:

1. Penerimaan karyawan secara selektif dengan perencanaan yang matang.
2. Training dan pengembangan untuk mempersiapkan SDM bekerja, mereka perlu mengetahui aturan-aturan organisasi, kebiasaan dan tujuan organisasi.
3. Memotivasi yaitu "merangsang SDM untuk berkarya, ini berhubungan dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
4. Maintenance, untuk membangun karyawan sehingga dia dapat betah dan bertahan dalam sebuah organisasi, fungsi pokok MSDM dilaksanakan dalam bingkai dan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global (Decenzo, 1999 : 9).

Secara umum fungsi dan peranan MSDM adalah untuk mengupayakan keberadaan semua pegawai atau karyawan dalam jumlah yang memadai dan mengatur keberadaannya sebaik mungkin, sehingga mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien dengan tugasnya masing-masing. Dan

kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan dalam bidang MSDM dan langkah apapun yang diambil dalam manajemen sumber daya itu, kesemuanya harus berkaitan dengan pencapaian berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan

sebelumnya.

#### **E. Ruang Lingkup MSDM**

Secara umum sumber daya - sumber daya yang ada dalam organisasi terdiri atas sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya material, sumber daya alat dan teknologi. Keempat sumber daya tersebut jika dikelompokkan, maka akan terdapat Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya non manusia. Dengan demikian sumber daya modal, sumber daya bahan material serta sumber daya alat dan teknologi termasuk dalam kategori sumber daya non manusia.

Sedangkan SDM meliputi sumber daya akal, sumber daya kemampuan, perasaan, ratio, keterampilan, pengetahuan, dorongan dan keinginan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau MSDM perlu memberikan perhatian yang besar terhadap ratio, rasa dan karsa sebagai asset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam terhadap pencapaian tujuan organisasi.

MSDM secara umum mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan:

1. Perencanaan dan desain organisasi.
2. Manajemen pengadaan yang meliputi seleksi, orientasi dan penempatan.

3. Pelatihan dan pengembangan.
4. Sistem kompensasi.
5. Pengintegrasian.
6. Pemeliharaan.
7. Penilaian.
8. Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain.

Namun dalam tesis ini penulis tidak akan membahas secara keseluruhan, akan tetapi hanya difokuskan dalam enam kegiatan pokok yang meliputi:

1. Perencanaan.
2. Rekrutmen, seleksi dan penempatan.
3. Pelatihan dan pengembangan.
4. Sistem Evaluasi.
5. Kompensasi dan
6. Pengawasan.

Keenam kegiatan pokok tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Ada beberapa definisi tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia, diantaranya disampaikan oleh Faustino Cardoso Gomes dengan mengutip pendapat SP.Siagian, yang menyatakan bahwa: perencanaan SDM merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu tepat dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Gomes, 2001 : 83).

Sementara itu SP. Hasibun, dengan mengutip pendapat Thomas H Stone dalam buku " Understanding Personal Manajement", mendefinisikan bahwa "*Human Resource Planing is the process of forecasting future human resource need of organization so that steps can be taken to ensure that these needs are met*", perencanaan SDM adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat di ambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi (Hasibuaan,2001 : 249).

Perencanaan SDM berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Ini memungkinkan bagi departemen



personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus bisa mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun mendatang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi Sumber Daya Manusia untuk 5 sampai 10 tahun yang akan mendatang.

Perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan lembaga atau organisasi, menetapkan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan menetapkan tindakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Setidaknya ada 3 hal yang harus dapat dijadikan alasan mengapa perencanaan sangat diperlukan. Ketiga alasan tersebut adalah pertama, perencanaan ini akan memberikan arah yang jelas tentang tujuan organisasi sehingga akan membuahkan keberhasilan, kedua, perencanaan membuat manajemen merasa bahwa mereka mengendalikan nasib sendiri, sehingga perencanaan membantu manajemen memenuhi pekerjaannya secara lebih baik dalam menanggulangi perubahan teknologi, sosial, politik, dan lingkungan, Ketiga, perencanaan mewajibkan pihak manajemen atau pimpinan untuk menentukan tujuan organisasi.

#### 1.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Hakikat dari eksistensi sebuah lembaga atau organisasi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan melalui rencana strategi dan rencana operasionalnya. Karena itu diperlukan sejumlah SDM yang kompeten dan kompetitif dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki kemampuan menyaring, mengelola dan memanfaatkan informasi dalam mencari peluang bisnis yang menguntungkan.
2. Memiliki kemampuan merespon secara cepat dan tepat, merespon secara cepat dalam arti mampu membuat keputusan untuk mengambil tindakan yang menguntungkan, merespon secara tepat, dalam arti mampu dan berani memerintahkan pelaksanaan keputusan dalam waktu yang tepat.
3. Mampu menghindari atau memperkecil resiko dalam rangka melaksanakan keputusan, dalam arti mampu mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam melaksanakan keputusan, dengan atau tanpa bantuan orang lain.
4. Mampu mengendalikan cost benefit ratio yang menguntungkan, dalam arti mampu bekerja dengan produktifitas dan kreatifitas yang tinggi (Nawawi,

2005 : 144).

Agar dapat mewujudkan SDM yang kompeten dan kompetitif sebagaimana karakteristik di atas diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi SDM yang berkualitas. Usaha untuk mengidentifikasi tersebut harus dilakukan melalui perencanaan SDM, agar memperoleh tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah dijabarkan dalam deskripsi jabatan/spesifikasi jabatan. Perencanaan SDM disusun tidak hanya untuk memenuhi rencana strategis baik yang bersifat jangka panjang, menengah dan pendek, akan tetapi juga rencana operasionalnya.

Berikut kita ketengahkan secara sederhana proses perencanaan Sumber Daya Manusia menurut (Nawawi 2005):

1. Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari dua (2) kegiatan utama; yaitu :

- a. Kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan.

Kegiatan analisis ini terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut:

- 1) Melakukan usaha untuk memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategi

dan rencana operasional.

- 2) Memilih teknik peramalan atau prediksi yang akan digunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
  - 3) Menetapkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek.
- b. Kegiatan menganalisis kekuatan atau kemampuan tenaga kerja yang dimiliki lembaga atau organisasi.

Kegiatan ini terdiri dari dua kegiatan sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis tenaga kerja untuk mengetahui jumlah dan keterampilan atau keahlian yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Disamping itu juga menganalisis terhadap pasar tenaga kerja di luar lembaga atau organisasi, untuk mengetahui dan melihat tenaga kerja yang dapat di rekrut.
  - 2) Merumuskan perkiraan persediaan tenaga kerja baik dari dalam maupun dari luar lembaga atau organisasi berdasar analisis di atas.
2. Melakukan pengisian tenaga kerja yang diperlukan baik yang diambil dari dalam maupun luar lembaga atau

organisasi. Pengisian ini dilakukan berdasarkan hasil analisis yang berupa perkiraan persediaan kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang belum tersedia tenaga kerja sebagai pelaksanaannya maupun dengan rencana strategi dan rencana operasional lembaga atau organisasi.

Soebagio dalam buku "Manajemen Pendidikan Indonesia" menyebutkan secara umum langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan bagi perencanaan yang baik (Soebagio, 2000 : 80), sebagai berikut:

1. Perencanaan yang efektif dimulai dengan tujuan secara lengkap dan jelas. Tujuan yang dipilih hendaknya tujuan yang memudahkan dalam pencapaiannya.
2. Perumusan kebijakan. Tujuan kebijakan adalah memperhatikan dan menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan dengan faktor-faktor lingkungan apabila tujuan tercapai.
3. Analisis penetapan cara dan sarana untuk mencapai tujuan dalam rangka kebijaksanaan yang dirumuskan.
4. Penunjukan orang-orang yang akan menerima tanggung jawab pelaksanaan (pemimpin)

termasuk orang-orang yang akan melakukan pengawasan.

5. Penentuan sistem pengendalian yang memungkinkan pengukuran dan perbandingan apa yang harus dicapai dengan apa yang telah tercapai berdasarkan kriteria yang ditetapkan.

## 1.2. Analisis Pekerjaan atau Jabatan.

Setelah kebutuhan-kebutuhan terhadap SDM dapat dirumuskan dan direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis pekerjaan atau jabatan dan klasifikasi pekerjaan. Perkataan pekerjaan dan jabatan dipergunakan secara bersama pada dasarnya bermaksud untuk menghindari persepsi yang sempit dalam melaksanakan analisis pekerjaan atau jabatan sebagai salah satu kegiatan dalam perencanaan SDM.

Berikut ini beberapa pengertian analisis pekerjaan atau jabatan yang dihimpun dari berbagai sumber.

1. Analisis pekerjaan atau jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap pekerjaan atau jabatan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan (Nawawi, 2005 : 104).
2. Analisis pekerjaan atau jabatan adalah kegiatan menghimbau dan menyusun informasi yng

berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus.

3. Analisis pekerjaan atau jabatan adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia dan konteks dimana pekerjaan dilaksanakan.
4. Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktifitas kerja utama dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan lain-lain) yang diperlukan untuk melakukan aktifitas (Simamora, 2004 :81).

Keempat pengertian diatas dimmuskan dalam reduksi yang berbeda meski secara umum maksud dan maknanya sama, setiap pengertian memberikan tekanan-tekanan tertentu, sehingga saling melengkapi yang pada akhirnya berdampak pada semakin memperjelas makna analisis pekerjaan atau jabatan sebagai salah satu kegiatan operasional MSDM. Dan produk akhir dari analisis pekerjaan atau jabatan adalah berupa deskripsi tertulis dari persyaratan aktual pekerjaan atau deskripsi pekerjaan.

### 1.3. Tahapan-tahapan Proses Analisis Pekerjaan.

Robert L. Malthis mengungkapkan setidaknya ada 5

tahap dalam proses analisis pekerjaan (Robert, 2001 : 258).

Kelima tahapan proses analisis pekerjaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan analisis pekerjaan.

Proses analisis pekerjaan direncanakan sebelum memulai pengumpulan data manager dan karyawan. Dalam hal ini pertimbangan paling penting adalah mengidentifikasi sasaran dari analisis pekerjaan itu. Apapun tujuan yang diidentifikasi, perlu untuk mendapatkan dukungan secara penuh dari semua pihak terutama dari pihak manajemen.

2. Mempersiapkan dan mengkomunikasikan analisis pekerjaan.

Pada tahapan ini meliputi tiga kegiatan, yaitu: pertama mengidentifikasi pekerjaan dan metodologi, kedua, mengkaji dokumentasi pekerjaan yang ada, dan yang ketiga, mengkomunikasikan proses kepada para manager dan karyawan.

Persiapan untuk melakukan analisis pekerjaan di mulai dengan mengidentifikasi pekerjaan yang sedang dikaji, sebagai contoh, apakah pekerjaan yang akan dianalisis tersebut merupakan pekerjaan harian, jam, mingguan dan lainnya. Dan apakah pekerjaan yang akan



dianalisis itu meliputi pekerjaan yang ada dalam satu divisi sebuah organisasi atau semua pekerjaan dalam sebuah lembaga atau organisasi. Dalam tahapan ini, harus diidentifikasi juga personil yang akan terlibat dalam melakukan analisis pekerjaan dan metode analisisnya. Disamping itu juga perlu mengkaji dokumentasi yang ada, termasuk didalamnya uraian pekerjaan yang ada, bagan organisasi, informasi analisis pekerjaan yang ada, maupun sumber daya yang ada.

Setelah identifikasi dan pengkajian terhadap dokumentasi pekerjaan dilakukan, maka langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan dan menjelaskan proses tersebut kepada semua pihak yang ada dalam lembaga atau organisasi, mulai dari direktur, manager sampai pada karyawan. Informasi proses analisis itu meliputi maksud dan tujuan proses analisis pekerjaan, langkah-langkah analisis, jadwal atau waktu kegiatan analisis, siapa yang akan melakukan analisis, peran serta para manager atau pemimpin dan karyawan, dan lain-lain.

### 3. Melakukan analisis pekerjaan.

Dengan telah terselesainya semua persiapan,

maka analisis pekerjaan dapat segera dilaksanakan. Dan pemilihan terhadap salah satu metode analisis pekerjaan akan menentukan jalur waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut, baik menggunakan metode angket, wawancara atau interview maupun observasi.

#### 4. Mengembangkan uraian dan spesifikasi pekerjaan.

Pada tahap ini analisis pekerjaan akan menyiapkan draft uraian dan spesifikasi pekerjaan.

Uraian pekerjaan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggungjawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi (Hasibuan, 2001 : 33). Sedangkan spesifikasi pekerjaan merupakan persyaratan pengetahuan, ketrampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik, serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang dipersyaratkan para pekerja untuk dapat melaksanakan pekerjaan atau jabatan tertentu secara efektif dan efisien (Nawawi, 2005 : 108).

#### 5. Memutakhirkan uraian dan spesifikasi pekerjaan.

Ketika uraian dan spesifikasi pekerjaan telah selesai dikembangkan dan ditinjau ulang oleh yang sesuai dan kompeten, maka langkah berikutnya yang harus dikembangkan adalah membentuk sebuah sistem yang

dapat menjaga dan mempertahankan mereka agar tetap mutakhir. Sistem tersebut bisa saja ditangani oleh seorang individu atau salah satu bagian yang terdapat dalam departemen Sumber Daya Manusia.

#### 1.4. Deskripsi Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, sehingga dia menuntut pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang berbeda pula. Sebelum pihak manajemen - dalam hal ini manager atau Kepala Sekolah - menganalisis tipe karyawan yang diharapkan atau dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan, maka perlu terlebih dahulu untuk melihat apa yang sebenarnya dituntut dari setiap pekerjaan atau jabatan dalam organisasi. Tentunya hal ini hanya dapat dicapai melalui deskripsi pekerjaan sebagai produk akhir dari analisis dan uraian pekerjaan atau jabatan.

Deskripsi pekerjaan merupakan rumusan tertulis yang menjelaskan tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek-aspek lain mengenai pekerjaan atau jabatan yang menentukan eksistensi organisasi (Nawawi, 2005 : 292). Dengan kata lain bahwa deskripsi pekerjaan adalah dokumentasi tertulis yang menyajikan secara ringkas dan jelas mengenai seluruh informasi tentang kewajiban, tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta syarat-syaratnya, guna

mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### 1.5. Elemen Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan memaparkan aneka ragam tugas yang perlu dan harus dilakukan oleh orang-orang yang diangkat oleh lembaga atau organisasi untuk menduduki suatu jabatan. Dalam rangka melaksanakan tugas-tugas itu para pemegang jabatan haruslah merupakan individu-individu yang memiliki pengetahuan dan keahlian tertentu.

Kendati tidak ada format yang baku tentang deskripsi pekerjaan, biasanya deskripsi pekerjaan mempunyai elemen-elemen tertentu yang sama. Pada dasarnya elemen-elemen deskripsi pekerjaan tersiri atas : identifikasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan dan kewajiban, serta tanggung jawab dan kewenangannya.

Identifikasi pekerjaan sebagai elemen pertama dalam deskripsi pekerjaan biasanya berupa informasi tentang : Nama Jabatan, status jabatan, kode jabatan, departemen, nama jabatan penyedia, kisaran gaji dan dilengkapi dengan tanggal penyusunan deskripsi, penyusun deskripsi, dan pihak yang berwenang untuk memberikan persetujuan penyusunan deskripsi.

Ringkasan pekerjaan sebagai elemen kedua dalam deskripsi pekerjaan merupakan rangkuman secara umum

yang berisi tentang tanggung jawab utama dan komponen-komponen lain yang secara spesifik membedakan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Ringkasan pekerjaan ini memberitahukan tentang apa pekerjaan itu, dimana melaksanakannya dan mengapa dilaksanakannya.

#### 1.6. Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM yang merupakan fungsi pertama dan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang akan mengisi semua jabatan dalam lembaga atau organisasi.
2. Menjamin ketersediaan SDM dimasa sekarang maupun yang akan datang, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang-tindih dalam pelaksanaan tugas, serta menghindari terjadinya kekurangan atau kelebihan SDM dalam organisasi maupun unit kerja.
4. Mempermudah jalur koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan SDM, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian, pengintegrasian, pemeliharaan kedisiplinan dan pemberhentian.

## 2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM.

Rekrutmen atau dalam istilah lain "pengadaan" merupakan proses penarikan, seleksi dan penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2001 : 28). Sedangkan seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah-langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi (Gomes, 2001 :117).

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan.

Rekrutmen pegawai atau karyawan baik secara kualitas

maupun kuantitas harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, begitu juga dalam hal seleksi dan penempatan harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga motivasi kerja dan kedisiplinannya menjadi lebih baik serta efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Setidaknya ada dua (2) prinsip sederhana yang bisa dijadikan dasar dalam rekrutmen pegawai atau karyawan. Dua prinsip sederhana tersebut dalam istilah Malayu SP Hasibuan dikenal dengan "apa" dan "siapa". Apa, artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (Job Description). Siapa, artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (Job Specification) (Hasibuan, 2001 : 28).

## 2.1. Teknik Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.

Teknik-teknik rekrutmen calon pegawai atau karyawan dalam organisasi publik maupun swasta dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung pada besarnya organisasi dan kebutuhan jumlah pegawai atau karyawan yang akan di rekrut (Gomes, 2001 : 111). Senada dengan Gomes, Hasibuan memberikan istilah yang berbeda terhadap metode/teknik rekrutmen, yaitu dengan metode tertutup dan terbuka

(Hasibuan, 2001 :44).

a. Teknik rekrutmen yang disentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang disentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh departemen-departemen di tingkat pusat, dalam skala yang cukup besar dan diinformasikan secara luas kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik.

Kelebihan dari teknik ini adalah organisasi atau departemen mendapatkan calon pelamar yang cukup banyak, sehingga punya kesempatan untuk memilih calon pegawai atau karyawan yang benar-benar diharapkan dan qualified, serta terjadi efisiensi dalam pembiayaan.

b. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan.

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan merupakan teknik penarikan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan oleh instansi-instansi atau unit-unit kerja yang relatif kecil dan dalam jumlah yang terbatas.

Teknik ini biasanya dilakukan dengan cara menginformasikan (secara lisan) kepada



karyawan atau orang-orang tertentu saja.

Rekrutmen ini dipakai untuk mengisi posisi-posisi khas profesional, ilmiah dan administrasi pada instansi-instansi tertentu. Kelebihan teknik bahwa pihak pemimpin instansi atau unit kerja bisa langsung mengendalikan proses rekrutmen, simple dan cepat.

Sedangkan mengenai teknik seleksi dan penempatan calon pegawai atau karyawan ada beberapa metode yang dapat dipergunakan, diantaranya melalui teknik atau metode ilmiah dan non ilmiah (Hasibuan, 2001 : 52-53).

Seleksi dengan metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi dengan metode non ilmiah merupakan pelaksanaan seleksi yang tidak didasarkan pada kriteria, standar dan spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan atau pengalaman. Dengan kata lain seleksi dengan metode non ilmiah ini tidak berpedoman pada uraian dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang akan diisi.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi ada delapan (8) langkah yang harus dilakukan dalam menyeleksi dan menempatkan calon pegawai atau karyawan (Nawawi, 2000 :

337). Kedelapan langkah tersebut adalah:

- a. Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- b. Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- c. Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.
- d. Interview dan screening kesetiaan pada negara.
- e. Pemeriksaan kesehatan.
- f. Interview akhir oleh pimpinan unit kerja.
- g. Diangkat calon pegawai (prajabatan),
- h. Pegawai tetap (lulus prajabatan),

### 3. Pelatihan dan Pengembangan SDM.

Pelatihan dan pengembangan sebenarnya merupakan dua (2) kegiatan yang berbeda, meskipun diantara keduanya terdapat hubungan yang erat. Kedua kegiatan itu, selain sebagai kegiatan MSDM, juga merupakan salah satu bagian pengembangan organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang lebih baik dari sebelumnya, melalui peningkatan kinerja SDM yang dimiliki.

Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki performance pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada

kaitannya .dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya mencakup beberapa .pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan di desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi (Gomes, 2001 : 97).

Malayu SP.Hasibuan dengan mengutip pendapat Andrew F.Sirkula, mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana manager belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum (Hasibuan, 2001 : 70). Dengan demikian pengembangan mempunyai cakupan makna lebih luas. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah terpenuhinya standar pekerjaan (job standard) dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan secara individual di bidang kerjanya masing-masing. Dengan kata lain tujuan pelatihan adalah terwujudnya perilaku kerja yang semula tidak sesuai menjadi sesuai dengan persyaratan pelaksanaan kerja yang efektif, efisien, produktif dan yang sesuai dengan proses serta hasilnya berkualitas (Nawawi, 2005 :376).

Secara konkrit tujuan pelatihan dan pengembangan dapat kita rumuskan sebagai berikut:

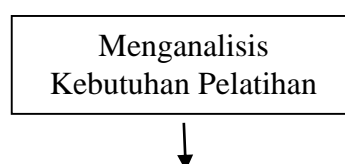
- a. Guru dan pegawai atau karyawan menguasai ketrampilan kerja yang lebih baik dari sebelumnya, termasuk menguasai ketrampilan kerja baru yang mutakhir di bidangnya.
- b. Guru dan pegawai atau karyawan meningkatkan pengetahuannya sesuai dengan bidang kerjanya dan sesuai pula dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat yang dilayani.
- c. Guru dan pegawai atau karyawan bertambah baik sikap dalam mengimplementasikan nilai-nilai terhadap pekerjaan, hubungan kerja dan dalam mematuhi ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

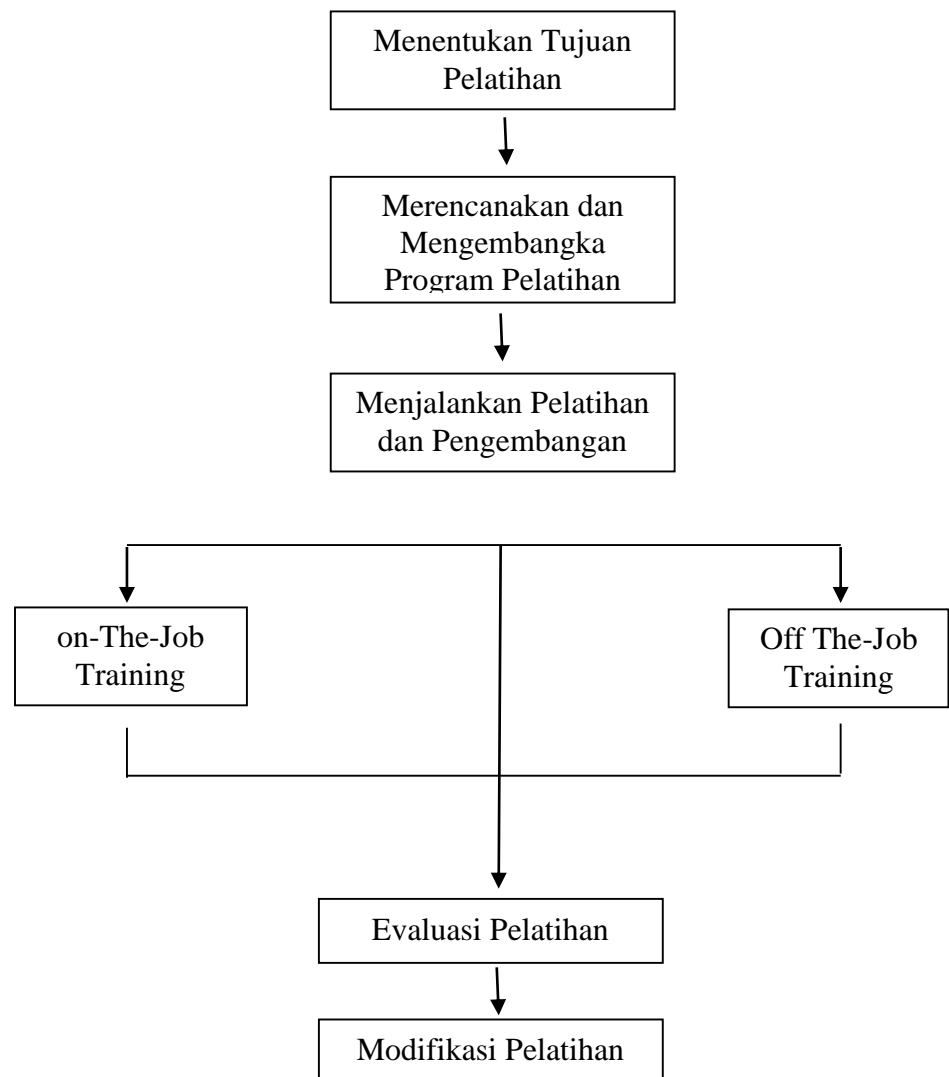
### 3.1. Tahap-tahap Pelatihan.

Setidaknya ada 5 tahapan dalam pelatihan dan pengembangan, sebagaimana tergambar dalam diagram berikut (Hanaf, 1987 : 301):

Gambar I

Tahapan-tahapan pelatihan dan pengembangan





#### 1. Analisis penentuan kebutuhan pelatihan.

Tahap ini merupakan tahap yang harus dilakukan dalam rangka untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu/tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi.

Jika pelatihan dan pengembangan ini memang

diperlukan, maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan/kecakapan-kecakapan jenis apa, karakteristik yang bagaimana yang perlu diberikan pada peserta saat menjalani pelatihan.

Analisis terhadap penentuan kebutuhan pelatihan tentunya harus mengacu pada analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan-kelemahan-kesempatan dan hambatan, agar dapat membuat keputusan atau menetapkan pelatihan yang benar-benar sesuai dan dapat dilaksanakan.

Analisis kebutuhan akan adanya pelatihan ini setidaknya mencakup 3 tingkatan, yaitu: tingkatan organisasi, tingkatan unit/satuan kerja dan tingkatan individual.

Sedang Gary Desler dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menyatakan ada 2 teknik utama yang bisa dipakai untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, yaitu: analisis tugas dan analisis kinerja (Desler, 1997 : 267).

Analisis tugas merupakan sebuah analisis atas-tuntutan jabatan-untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan. Analisis ini dipergunakan untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dari pegawai/karyawan yang baru dalam pekerjaan mereka-khususnya dari eselon rendah. Sasarannya adalah mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dituntut untuk kinerja yang efektif, karena itu uraian jabatan

dan spesifikasi jabatan dalam hal ini sangat dibutuhkan.

Analisis kinerja merupakan sebuah analisis dengan menilai kinerja dari karyawan yang ada untuk menentukan apakah pelatihan dapat mengurangi masalah kinerja, seperti hasil produksi yang rendah, kualitas yang rendah dan lain-lain.

## 2. Menentukan tujuan pelatihan.

Pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, disamping untuk efisiensi dan efektifitas pegawai dalam mencapai sasaran kerja.

Penetapan tujuan pelatihan mutlak diperlukan, karena hal ini dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan isi program/ kurikulum pelatihan, prinsip-prinsip pembelajaran, dan alat evaluasi yang berupa kriteria-kriteria penilaian untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta dalam mengikuti program pelatihan.

## 3. Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan.

Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan dalam istilah lain - mendesain pelatihan adalah menciptakan situasi sebagaimana proses pelatihan itu akan dilaksanakan, yang didalamnya menyangkut:

- a. Sasaran : Siapa yang akan dilatih.
- b. Waktu dan tempat : Berapa lama dan kapan pelatihan

akan dilaksanakan.

- c. Biaya : Berapa banyak dana yang dibutuhkan dan dari mana sumber dana didapatkan.
- d. Materi : Pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang harus diberikan
- e. Metode dan teknik : Bagaimana program pelatihan akan dilaksanakan.
- f. Nara sumber : Siapa yang akan memberikan materi pelatihan.
- g. Media : Alat-alat apa yang dibutuhkan pada saat pelatihan.

#### 4. Menjalankan program pelatihan dan pengembangan

Ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan program pelatihan dan pengembangan, yaitu :

##### a. Pelatihan di tempat kerja (*On-The-Job Training*)

On-The-Job Training adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau di dalam organisasi (Nawawi, 2000 : 378). Kebaikan dari pendekatan ini adalah para peserta dapat belajar langsung pada kenyataan dan peralatan. Sedangkan kekurangannya, pelaksanaan sering kali tidak teratur dan tidak sistematis serta kurang efektif jika instruktur atau pengawas kurang



berpengalaman. Pelatihan di tempat kerja ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: magang (*apprenticeship*) dan pelatihan instruksi jabatan (*Job Instruction Training*).

Disamping 2 metode tersebut sebenarnya masih ada beberapa metode yang bisa dipakai seperti: posisi asistensi, rotasi jabatan, tugas kepanitiaan dan lain-lain.

b. Pelatihan di luar jabatan (*Off-The-Training*).

Pelatihan di luar jabatan adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar organisasi. Hal ini bisa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokakarya (Nawawi, 2000 : 379), maupun dengan melakukan training di alam terbuka/*outdoor training*.

5. Evaluasi Pelatihan.

Tujuan tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai sasaran yang telah dicapai (Gomes, 2001 : 209).

Program pelatihan bisa dievaluasi - setidaknya - berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima (5) tingkatan, yaitu:

a. Reaksi (*Reaction*).

Seberapa baik tanggapan peserta mengenai pelatihan?

Ukuran mengenai reaksi ini di desain untuk mengetahui opini para peserta tentang program pelatihan secara keseluruhan, pelatih / insruktiir, materi pelatihan, lingkungan pelatihan ( ruang dan waktu istirahat, makan, cuaca atau kondisi udara dan lain-lain).

Usaha untuk mengetahui opini para peserta ini paling tidak guna melihat sejauh mana para peserta pelatihan merasa puas dengan program pelatihan yang diberikan, revisi dan modifikasi model pelatihan dan lain-lain. Hal ini bisa dilakukan melalui angket.

b. Belajar (*Learning*).

Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, konsep-konsep, dan ketrampilan-ketrampilan yang diberikan selama pelatihan.

Hal ini bisa dilakukan melalui tes tertulis, tes performance, dan latihan-latihan simulasi. Semua pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga dapat mencakup semua materi program pelatihan.

c. Tingkah laku (*Behaviour*).

Seberapa jauh perilaku kerja dan para peserta berubah karena program pelatihan?

Perilaku peserta pelatihan - sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan - dapat dibandingkan guna

mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performance.

d. Hasil Organisasi (*Organizational result*).

Hal ini dimaksudkan untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data dikumpulkan sebelum dan sesudah para peserta mengikuti program pelatihan, terutama berkenaan dengan produktivitas, tingkat absensi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kecelakaan kerja dan lain-lain.

e. Efektifitas Biaya (*Cost effectivity*).

Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dihitung kecil atau besar bila dibandingkan dengan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Biaya program pelatihan adalah pengeluaran-pengeluaran yang terjadi dalam pengembangan, implementasi dan evaluasi program pelatihan.

Biaya permasalahan adalah biaya yang dapat dilihat, kerugian-kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh suatu lembaga akibat penggunaan Sumber Daya Manusia yang tidak terlatih.

6. Modifikasi pelatihan.

Hal ini hanya dilakukan manakala hasil program pelatihan

tidak sebagaimana yang diharapkan.

#### 4. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia

Ada beberapa definisi evaluasi atau penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Hadari Nawawi (Nawawi, 2000 : 396). Diantaranya adalah:

- a. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai atau karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- c. Pelatihan kenerja adalah kegiatan mengukur atau menilai untuk menetapkan seorang pegawai atau karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya

Sedangkan Bemardin Russel sebagaimana dikutip oleh Trion PB mendefinisikan penilaian kinerja sebagai "A way of measurenes the contributions of individualis to their organization" atau cara untuk mengukur berbagai kontribusi yang diberikan setiap individu bagi organisasi (Trion PB, 2005 : 94).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian

kinerja adalah aktifitas yang dilakukan oleh pimpinan atau manager dalam rangka mengidentifikasi, mengukur dan menetapkan apakah kontribusi dan unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai atau karyawan - termasuk didalamnya guru atau tenaga pendidik - itu sukses atau gagal dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai alat atau tolok ukurnya.

Standar pekerjaan atau deskripsi pekerjaan merupakan sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding dalam pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut menggambarkan pelaksanaan pekerjaan terbaik yang diinginkan lembaga atau organisasi dalam bidang kerja yang menjadi tugas pokoknya, dirumuskan secara tertulis sehingga bisa diketahui semua guru dan pegawai atau karyawan. Ruang lingkup penilaian.

Adapun yang menjadi ruang lingkup dalam penilaian kinerja ini meliputi 6 aspek, yang dalam istilah manajemen sering di singkat , dengan 5W+1H (Hasibuan, 2001 : 88) yaitu : *what, why, where, when, who* dan *how*.

Apa yang dinilai (*What*). Yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan, hal ini mencakup kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas dan lain-lain.

Mengapa harus dinilai (*Why*). Hal ini mencakup alasan yang dijadikan dasar dan sekaligus tujuan mengapa penilaian itu

harus dilakukan.

Dimana penilaian dilakukan (*Where*). Hal ini menyangkut tempat penilaian tersebut akan dilakukan. Tempat penilaian pekerjaan biasanya dilakukan di dalam pekerjaan (*on the job performance*) maupun di luar pekerjaan (*of the job performance*) baik secara formal maupun informal.

Kapan penilaian dilakukan (*When*). Penilaian pekerjaan dapat dilakukan secara periodic atau berkala seperti tri wulan, catur wulan, semester atau tahunan, tetapi dapat juga dilakukan secara terus-menerus.

Siapa yang dinilai (*Who*). Target atau sasaran penilaian pekerjaan adalah semua guru dan pegawai atau karyawan yang melakukan pekerjaan atau tugas dalam organisasi dan yang menilai adalah atasan langsung dari masing-masing pegawai atau karyawan.

Bagaimana menilainya (*How*). Hal ini menyangkut metode yang digunakan oleh penilai dalam melakukan penilaian kinerja guru dan pegawai atau karyawan.

#### 4.1. Tujuan dan Manfaat Penilaian.

Penilaian yang merupakan salah satu bagian penting dalam kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa tujuan dan kepentingan. Penilaian

prestasi kerja yang bersifat rasional dan obyektif paling sedikit mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan dan kepentingan bagi lembaga atau organisasi. Kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensi, tingkat kejenuhan dan lain-lain. Kepentingan bagi organisasi misalnya terkait dengan identifikasi kebutuhan, program pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi dan lain-lain (Siagian, 2002 : 223).

Adapun tujuan secara umum dilakukannya penilaian kinerja terhadap guru dan pegawai atau karyawan adalah :

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para guru dan pegawai atau karyawan.

Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan bantuan pada para guru dan pegawai atau karyawan agar dapat mewujudkan dan mempergunakan segenap potensi yang dimiliki secara maksimal dalam rangka melaksanakan dan merealisasikan misi dan tujuan lembaga atau organisasi.

2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi guru dan pegawai atau karyawan maupun pimpinan dalam

membuat keputusan yang dapat dilakukan, sesuai dengan tugas maupun aktifitas lembaga atau organisasi tempatnya bekerja. Dalam menjalankan aktifitasnya sehari-hari - setiap guru dan pegawai atau karyawan maupun pimpinan – selalu dihadapkan pada keharusan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan bidang tugas maupun kegiatan lembaga atau organisasinya.

Keputusan-keputusan tersebut hanya dapat dirumuskan dan dilaksanakan secara benar manakala keputusan itu didasarkan atas data dan informasi yang tepat dan akurat. Data dan informasi yang didapat bisa saja berupa data tentang tugas-tugas pokok dan tata cara melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan.

3. Bertujuan untuk menyusun daftar inventarisasi Sumber daya Manusia di lingkungan lembaga atau organisasi, yang pada akhirnya dapat digunakan dalam membuat desain hubungan antara bawahan dengan atasan.

Hal tersebut penting untuk dilakukan dalam rangka mewujudkan rasa saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan guru dan pegawai atau karyawan dengan visi, misi dan sasaran organisasi.

4. Bertujuan untuk meningkatkan motivasi pekerja terhadap



para guru dan pegawai atau karyawan yang bisa berpengaruh terhadap prestasi kerjanya dimasa yang akan datang.

5. Bertujuan untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan pegawai atau karyawan atas prestasi kerja yang telah dilakukan pada waktu yang lalu.

#### 4.2. Penilai

Dari sekian banyak prosedur penilaian kinerja, biasanya penilai atau atasan langsung bertanggung jawab atas evaluasi kinerja para bawahannya. Meskipun para atasan langsung memikul tanggung jawab utama, namun sebaiknya orang lain diikutsertakan dalam prosedur penilaian. Orang lain tersebut bisa bawahan, pelanggan, rekan kerja dan lain-lain. Karena evaluasi yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang akan dapat menjamin dan meningkatkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan. Untuk menjamin obyektifitas hasil penilaian, maka penilai tersebut setidaknya memiliki persyaratan sebagai berikut (Hasibuan, 2001 : 91):

1. Agar penilaian sesuai fakta, penilai harus jujur, adil

obyektif dan menguasai unsur-unsur yang dinilai.

2. Agar penilaian jujur, adil dan obyektif, dasar penilaian adalah benar atau salah, baik atau buruk, bukan berdasar suka atau tidak suka.
3. Agar hasil penilaian proporsional, penilai harus sudah mengetahui uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan pada yang dinilai.
4. Agar penilai dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya, penilai harus diberi kewenangan formal yang cukup.
5. Agar penilaiannya jujur dan adil, penilai harus mempunyai keimanan yang kuat.

Dari segi formalitas penilai dibagi menjadi penilai formal dan penilai informal. Hasil penilaian formal dapat berupa penilaian oleh masyarakat, konsumen, rekanan dan lain-lain. Hasil penilaian informal ini bisa dikembangkan dan dipertimbangkan dalam penilaian formal.

Dari segi jumlah tim yang menilai, penilai dibedakan menjadi penilai individual dan penilai kolektif (Hasibuan, 2001 : 92)

#### a. Penilai Individual

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan

prestasi setiap guru dan pegawai atau karyawan yang menjadi bawahannya. Hasil penilaian diajukan kepada atasan penilai. Jika tidak disetujui atasan langsung penilai, penilaian dapat diulang. Begitu pula jika karyawan tidak dapat menerima hasil penilaian, ia dapat mengajukan keberatannya itu kepada atasan/penilai. Jika pengaduannya diterima, berarti penilaiannya dapat diulang.

b. Penilai Kolektif

Penilaian ini terdiri dari beberapa orang (tim) yang bersama-sama melakukan penilaian terhadap prestasi kerja guru dan pegawai atau karyawan. Penilaian kolektif dapat disebabkan karena struktur organisasi pimpinan adalah kolektif atau keterkaitan tanggung jawab pegawai kepada beberapa orang atau beberapa pihak.

Menggunakan tim penilai lebih menguntungkan, walaupun bisa saja terjadi ketidakcocokan dalam penilaian di antara masing-masing penilai. Penilaian kolektif cenderung lebih handal, lebih jujur dan lebih absah. Penilaian kolektif juga dapat membantu menghapuskan masalah-

masalah seperti prasangka dan lain-lain.

#### 4.3. Dasar Penilaian dan Unsur yang dinilai.

Menurut Hasibuan, yang dibuat dasar membuat penilaian adalah uraian pekerjaan masing-masing karyawan, sebab dari uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Hasibuan, 2001 :93).

Pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan dinilai selesai-tidak selesai, efektif-tidak efektif, baik-buruk, berdasarkan tolok ukur yang standar. Hasibuan membagi penilaian dalam 2 bagian, yaitu:

1. *Tangible Standard*, yaitu saran yang dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya.

Hal ini terbagi 2 bagian, yaitu standar dalam bentuk fisik dan standar dalam bentuk uang. Standar dalam bentuk fisik dapat berupa standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu. Misalnya baik-buruk, kilogram, meter, hari dan lain-lain.

Standar dalam bentuk uang dapat berupa standar biaya, standar penghasilan, standar investasi dan lain-lain.

2. *Intangible Standard*, yaitu sasaran yang tidak

dapat ditetapkan alat ukuraya. Seperti perilaku kesetiaan, partisipasi, loyalitas dan lain-lain.

#### 4.4. Metode Penilaian

Penggunaan istilah metode penilaian kinerja pada dasarnya tidak berbeda maksudnya dengan pemakaian istilah teknik atau instrument penilaian. Di samping itu metode yang digunakan juga tidak banyak berbeda dengan metode yang digunakan dalam melakukan analisis pekerjaan. Ada beberapa teknik dan metode penilaian prestasi kerja yang sudah dikembangkan oleh para ahli manajemen antara lain (Siagian, 2008 : 234-341):

##### 1. Metode Skala Peringkat.

Metode ini membagi segi-segi pekerjaan yang di anggap kritikal untuk mengukur keberhasilan seseorang, misalnya kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerjasama, kepemimpinan, kejujuran dan lain-lain. Masing-masing butir dinyatakan nilainya dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang dan amat kurang, atau dapat juga diukur dengan angka, misalnya 0-59 untuk amat kurang, 60-69 untuk kurang, 70-79 untuk cukup/sedang, dan seterusnya.

## 2. Metode Check List.

Metode ini menggunakan formulir yang mengandung data identitas guru dan pegawai atau karyawan yang dinilai dan faktor-faktor yang dinilai. Faktor-faktor yang dinilai diberi bobot nilai tertentu. Penilai menandai faktor-faktor yang dinilai sesuai dengan fakta.

## 3. Metode Pilihan Terarah.

Serangkaian pernyataan baik positif maupun negatif tentang sikap dan perilaku guru dan pegawai yang dinilai. Misalnya kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan lain-lain. Pernyataan tersebut disusun secara berpasangan.

## 4. Metode Insiden Kritisal.

Peristiwa tertentu yang menonjol yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas dicatat oleh penilai secara teratur, baik positif maupun negatif. Metode ini keberhasilannya sangat tergantung pada ketekunan dan ketelitian penilai dalam mencatat semua insiden kritisal yang relevan secara kontinew. Kelemahannya apabila penialai tidak rajin melakukan pencatatan banyak insiden yang baru saja terjadi saja yang masuk dalam ingatan penilai.

#### 5. Metode Evaluasi Lapangan.

Penilai datang ke lokasi, membuat penilaian dan hasilnya disampaikan kepada yang dinilai dan atasannya untuk didiskusikan.

#### 6. Metode Tes dan Observasi.

Pegawai yang dinilai diuji kemampuannya baik melalui ujian tertulis maupun ujian praktik.

#### 7. Metode Skala Peringkat dikaitkan perilaku. Prestasi kerja pegawai dalam waktu tertentu dimasa lalu dikaitkan dengan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Metode ini mengurangi kemungkinan subyektifitas penilaian.

#### 4.5. Penilaian kinerja dalam lembaga pendidikan.

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 118 tahun 1996 yang menjelaskan bahwa Pengawas Sekolah atau Pengawas Pendidikan adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang benvenang untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan menengah.

SK Menpan tersebut menjelaskan maksud PP No.38 Th.1992 tentang Pengawas Pendidikan sebagai tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga pendidik ( pembimbing, pengajar, pelatih ), pengelola satuan pendidikan (Kepala Sekolah, direktur, ketua, rektor, pimpinan satuan pendidikan luar sekolah), peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran dan teknisi sumber pendidikan.

Adanya jabatan Pengawas Sekolah menyebabkan Kepala Sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan akan dinilai selain oleh stakeholders juga secara khusus oleh Pengawas yang memang ditugaskan untuk pekerjaan penilaian, di samping pengawasan, pamantauan dan pembinaan. Begiru pula dengan tenaga kependidikan yang lain seperti guru, pustakawan, laboran dan lain-lain.

Ada sekian banyak teknik penilaian dengan berbagai metode dan instrument bagi pengawas untuk melakukan supervisi pendidikan. Akan tetapi hasil penilaian itu diformalkan ke dalam bentuk baku penilaian Pegawai Negeri Sipil yang di kenal dengan DPS (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). DP3 ini terdiri dari unsur kesetiaan, prestas: kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran,



kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Untuk pejabat dan atau tenaga fungsional juga memiliki skor Penetapan Angka Kredit (PAK), pemberian prestasi kerja dengan angka tertentu yang distandarkan.

Instrument penilaian yang terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, sampai dengan kepemimpinan yang diformalkan dalam bentuk DP3 dan berlaku umum di semua lingkungan organisasi non profit bidang pemerintahan, termasuk didalamnya bidang pendidikan. Penggunaan DP3 sebagai alat penilaian pada hakekatnya adalah kegiatan mengamati seorang pegawai atau karyawan dalam bekerja (meskipun tidak berarti harus dilakukan hanya dengan observasi, karena masih banyak cara lain ), harus mampu membedakan antara fakta dengan penafsiran agar hasilnya obyektif (Nawawi, 2000 : 400). Maka dari itu dalam membuat penilaian, pengukuran dan pembuatan keputusan mengenai kegagalan atau keberhasilan seorang guru dan pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas harus dilakukan secara jujur, obyektif dan bebas dari prasangka buruk, agar tidak merugikan nasib dan masa depan yang dinilai.

Penggunaan DPS sebagai alat penilaian dengan menetapkan delapan (8) aspek dan kategori yang sama untuk semua jenis pekerjaan sangat perlu ditinjau kembali karena

didalamnya mengandung beberapa kelemahan, diantaranya :

1. DPS yang dipakai sekarang ini merupakan penilaian yang bersifat kuantitatif, meski mengandung kelemahan karena beberapa aspek yang dinilai tidak bisa dikuantitatifkan seperti kesetiaan, kejujuran dan kepemimpinan.
2. Penilaian dengan DPS ini merupakan penilaian absolut, yaitu penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang guru dan pegawai atau karyawan yang hasilnya dibandingkan dengan nilai tertinggi atau maksimum yang seharusnya dicapai. Kelemahannya adalah dengan membatasi skor 76 sebagai skor minimum dan skor minimum 91 untuk kesetiaan.
3. DPS mempunyai validitas dan reliabilitas yang rendah karena tidak berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas berupa ketrampilan atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan bidangnya masing-masing. Dengan kata lain DPS tidak mampu mengungkap efektif tidaknya penggunaan ketrampilan atau keahlian dalam bekerja karena tidak dijabarkan dari hasil analisis pekerjaan atau jabatan dan tidak ada standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya (Nawawi, 2005 : 405).

#### 4.6. Standar Pekerjaan

Standar pekerjaan merupakan sejumlah kriteria yang berisi tentang tata-cara terbaik dalam melaksanakan tugas yang menjadi beban dan tanggung jawabnya yang menjadi tolok ukur dalam penilaian kinerja, sehingga bisa menjadi pembanding tentang cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas dari suatu jabatan atau unit kerja. Tata cara terbaik dalam melaksanakan tugas tersebut bisa saja dilakukan dengan alat atau tanpa menggunakan alat, maupun yang berkaitan dengan penggunaan prosedur dan mekanisme kerja baik secara individual maupun kelompok.

Sedang yang dimaksud dengan hasil terbaik adalah hasil maksimal yang dicapai dalam bekerja baik berupa produk barang dan jasa, layanan masyarakat, penyelesaian masalah, dan lain-lain, yang dilakukan secara individual maupun kelompok, baik dilakukan dengan menggunakan alat maupun tidak. Sesuai dengan uraian tersebut, Hadari Nawawi mengungkapkan bahwa standar pekerjaan sebagai kriteria untuk keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas, setidaknya berisis tentang 3 (tiga) informasi pokok (Nawawi, 2005 : 243). Ketiga informasi tersebut adalah :

- a. Informasi tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan

oleh seorang pegawai, baik atasan maupun bawahan.

- b. Informasi tentang bagaimana cara terbaik dalam melaksanakan tugas tersebut.
- c. Informasi tentang hasil maksimal yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas.

Dari ketiga informasi pokok tersebut, fokus utama penilaian kinerja terarah pada informasi kedua yang membahas tentang tata cara terbaik dalam melaksanakan tugas, dengan alasan bahwa didalamnya terdapat dinamika, inisiatif dan kreatifitas yang dilakukan seorang pegawai atau karyawan dalam bekerja. Berbeda dengan informasi pertama yang cenderung statis tanpa adanya perubahan dan perkembangan dalam perluasan atau peningkatan beban dan volume pekerjaan.

#### 4.7. Karakteristik kriteria yang baik dalam standar pekerjaan.

Meski sangat mustahil untuk mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang bisa diterapkan pada semua bidang dan jenis pekerjaan, namun kriteria yang baik setidaknya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara dan alat yang dapat dipercaya.
2. Kriteria yang baik harus mampu membedakan setiap individu sesuai dengan kinerja mereka.

3. Kriteria yang baik harus memberikan interpretasi yang jelas.
4. Kriteria yang baik harus dapat diterima individu yang mengetahui bahwa kinerjanya sedang dinilai.
5. Kriteria yang baik harus bisa dijabarkan dengan angka.
6. Kriteria yang baik harus stabil dan handal.
7. Kriteria yang baik harus relevan dengan individu dan organisasi.

## 5. Sistem Kompensasi

Kompensasi - dalam istilah umum gaji atau upah - merupakan semua penghasilan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan (Hasibuan, 2001 : 118).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Dengan kata lain gaji akan tetap dibayarkan meskipun pegawai atau karyawan tidak masuk kerja, seperti yang terjadi dalam organisasi-organisasi pemerintahan.

Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan pada pegawai harian dengan berpedoman pada perjanjian yang telah

disepakati bersama. Berbeda dengan gaji, upah tidak akan dibayarkan jika pegawai atau karyawan mangkir, tidak masuk kerja.

Berbeda Hasibuan, Hadari Nawawi memberikan definisi yang sama terhadap ketiga istilah di atas. Gaji atau upah adalah kompensasi pemerintah kepada pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan untuk mewujudkan tugas-tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan umum (public service) (Nawawi, 2005 : 414).

Dari dua pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai atau karyawan - dan guru dalam lembaga pendidikan - sebagai balas jasa atas unjuk kerja yang diberikan dalam mendukung dan mewujudkan tujuan maupun program lembaga atau organisasi, baik berupa uang maupun barang yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian sistem kompensasi sebagai sistem pemberian balas jasa terhadap guru dan pegawai atau karyawan dibedakan menjadi dua ( 2 ) macam, yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi langsung (Direct Compensation) yang dalam istilah Hadari Nawawi disebut dengan kompensasi dasar merupakan sejumlah uang yang diterima pegawai secara tetap

dengan tenggang waktu secara teratur per-bulan, baik berupa gaji maupun upah.

Kompensasi tidak langsung (Indirect Compensation) adalah penghasilan tambahan yang diterima oleh pegawai atau karyawan diluar kompensasi dasar yang diperoleh sebagai balas jasa atau unjuk kerja yang dilakukan. Kompensasi tidak langsung ini dapat berupa tunjangan anak istri, tunjangan kesehatan, tunjangan jabatan, maupun kesejahteraan lain yang telah diatur dan disepakati bersama.

#### 5.1. Kriteria Persyaratan pemberian Kompensasi.

Kompensasi atau gaji merupakan aspek yang cukup penting dalam kehidupan seorang guru dan pegawai atau karyawan dalam lembaga atau organisasi, termasuk didalamnya institusi pendidikan. Karena itu hal ini tidak boleh diabaikan, dalam rangka mewujudkan lembaga atau organisasi yang baik dan sehat. Hadari Nawawi mengungkapkan setidaknya ada 5 persyaratan dalam pemberian kompensasi (Nawawi, 2005 : 41). Kelima persyaratan tersebut adalah :

##### 1. Sistem kompensasi harus layak manusiawi.

Hal ini dimaksudkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh institusi atau organisasi pada guru dan pegawai atau karyawan secara nominal harus bisa

mencukupi untuk kebutuhan hidupnya, baik berupa kebutuhan fisik minimal maupun kebutuhan hidup minimal.

Kebutuhan fisik minimal yang dimaksud adalah kompensasi yang diberikan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan memulihkan energi dan memelihara kesehatan, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, lebih dari pada itu cukup untuk kebutuhan rekreasi, olahraga, liburan dan lain-lain.

Sedangkan kebutuhan hidup minimal yang dimaksud adalah bahwa gaji yang diberikan harus mampu memenuhi kebutuhan hidup yang disebabkan karena statusnya dalam masyarakat. Dengan demikian kebutuhan minimal tiap orang akan berbeda sesuai dengan status, kedudukan dan pangkat yang disandangnya. Kebutuhan hidup minimal seorang kepala dinas akan jauh berbeda dengan seorang kepala seksi maupun juru ketik atau tenaga administrasi dan lain-lain.

## 2. Sistem kompensasi harus didasarkan pada keadilan.

Hal ini dimaksudkan bahwa yang diberikan harus didasarkan pada kontribusinya terhadap lembaga atau organisasi tempat kerja. Perbedaan gaji atau kompensasi harus adil berdasarkan pada unjuk kerja bagi pencapaian



tujuan organisasi, di samping itu harus didasarkan pada berat ringannya tanggung jawab pekerjaan dalam struktur organisasi, atau dengan kata lain harus didasarkan pada jabatan, kepangkatan, jenjang pendidikan dan masa kerja setiap guru dan pegawai atau karyawan.

3. Kompensasi harus ditempatkan sebagai hak dan penghargaan pada pelaksanaan pekerjaan.

Kompensasi maupun gaji yang diberikan pada guru dan pegawai atau karyawan merupakan *reinforcemen* yang mampu mempertinggi motivasi dan kemauan untuk mengulangi kembali kesuksesan melaksanakan pekerjaan, dan sekaligus berfungsi sebagai insentif atas keberhasilan di masa depan. Dengan kata lain bahwa kompensasi yang diberikan harus mampu memenuhi kebutuhan hidup secara layak dan dapat menjamin masa depannya.

4. Sistem kompensasi harus mampu mempertahankan pegawai yang berkualitas.

Sistem kompensasi yang mampu memenuhi kebutuhan hidup secara layak dapat menjamin masa depan, serta besar pengaruhnya terhadap motivasi dan

kepuasan kerja, maupun motivasi berprestasi dan aktualisasi dalam bekerja. Hal ini dapat berarti bahwa kompensasi yang diberikan akan dapat mempertahankan guru dan pegawai atau karyawan kompeten, berkualitas dan produktif, tidak akan berpindah ke instansi atau organisasi lain yang lebih menjanjikan.

#### 5. Manajemen kompensasi yang efektif.

Untuk menjamin kompensasi atau gaji dapat dipenuhi sebagai hak dan penghargaan atas kerja setiap guru dan pegawai atau karyawan diperlukan sistem manajemen yang praktis, efektif dan efisien yang dikelola berdasarkan peraturan perundang-undangan yang simpel dan transparan.

Realita yang terjadi sekarang adalah manajemen sistem kompensasi dikelola oleh departemen yang mengelola semua keuangan Negara, cenderung mendahulukan kepentingan pelaksanaan program oleh pegawai atau karyawan, dengan melupakan kondisi dan nasib pegawai atau karyawan sebagai pelaksana program.

#### 5.2. Tujuan dan fungsi pemberian kompensasi.

Secara umum pemberian kompensasi yang dilakukan oleh sebuah instansi maupun lembaga atau organisasi

terhadap para guru dan pegawai atau karyawan setidaknya memiliki fungsi dan tujuan sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi berfungsi agar dapat mengalokasikan SDM yang ada secara efektif dan efisien.

Adanya sistem kompensasi dimaksudkan untuk dapat menarik dan mengarahkan para guru dan pegawai atau karyawan kearah melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus mereka lakukan sesuai dengan beban tugasnya, dan mendapat balas jasa yang adil dan layak. Dalam fungsi ini kompensasi dapat membantu terjadinya mekanisme perpindahan dan perubahan perilaku para pegawai dan karyawan dari pekerjaan yang kurang produktif (tidak efektif dan efisien) kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Sistem kompensasi ini juga memungkinkan terjadinya proses perpindahan pegawai atau karyawan dari pekerjaan yang gaji atau kompensasinya rendah kearah pekerjaan yang gaji atau kompensasinya lebih tinggi dan memuaskan.

2. Pemberian kompensasi berfungsi agar dapat menggunakan SDM yang ada secara efektif, efisien dan memuaskan.

Pemberian kompensasi yang relatif lebih tinggi

dibandingkan dengan instansi, organisasi atau perusahaan lain atas pekerjaan yang sama dapat digunakan sebagai alat pemaksa manager, pemilik perusahaan atau pimpinan sebuah instansi memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya benar-benar menjadi asset perusahaan. Hal ini bukan berarti bahwa apabila kompensasi yang diberikan relatif cukup tinggi maka biaya tenaga kerja atau ongkos produksi membengkak, tetapi alokasi biaya tenaga kerja semacam ini tetap tergantung pada produktifitas dan kinerjanya. Dalam jangka panjang semakin tinggi tingkat produktifitas dan kinerja para pegawai atau karyawan justru akan semakin menurunkan biaya kerja per unit produksi yang dihasilkan.

3. Pemberian kompensasi (yang relatif tinggi) dapat berfungsi untuk menstimulasi dan memotivasi produktifitas tenaga kerja dan lebih penting lagi dapat memotivasi stabilitas dan pertumbuhan ekonomi secara agregat.

Sedangkan Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa diantara rujukan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat

buruh dan karyawan (Hasibuan, 2001 : 121).

### 5.3. Asas Kompensasi

Trion menyatakan bahwa program pemberian kompensasi terhadap para pegawai dan karyawan tentunya harus ditetapkan atas dasar prinsip keadilan dan kelayakan serta dengan memperhatikan peraturan pemerintah maupun undang-undang yang berlaku (Trion PB, 2005 : 118). Sebagai sebuah contoh, mengacu pada peraturan pemerintah tentang upah minimum regional yang setiap daerah terdapat sedikit perbedaan dan disesuaikan dengan kondisi daerah tersebut. Prinsip keadilan dan kelayakan tersebut yang telah diberikan mampu memotivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai atau karyawan.

#### a. Prinsip Keadailan.

Adil bukan berarti sama rata sama rasa.

Adil yang dimaksud dalam hal ini bahwa besarnya kompensasi yang diberikan pada setiap guru dan pegawai atau karyawan disesuaikan dengan prestasi kerja yang dimiliki, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, beban dan tanggung

jawab, serta jabatan yang disandangnya.

Prinsip adil ini menjadi dasar penilaian, perlakuan serta pemberian hadiah dan hukuman atas prestasi kerja yang telah dicapai oleh setiap guru dan pegawai atau karyawan. Dengan prinsip ini diharapkan dapat terbangun satu kerjasama yang harmonis, motivasi dan semangat kerja yang bagus, disiplin dan loyalitas yang tinggi serta stabilitas yang lebih baik.

b. Prinsip Kelayakan dan Kewajaran.

Yang dimaksud dengan layak dan wajar disini adalah bahwa setiap kompensasi yang diperoleh guru dan

pegawai atau karyawan hendaknya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya pada tingkat normatif secara ideal. Kriteria layak dan tidaknya kompensasi yang diterima ditentukan atas dasar ketentuan upah minimum regional yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan konsistensi eksternal lain seperti tuntutan serikat buruh dan

lain-lain.

Prinsip kelayakan dan kewajaran yang sangat berpengaruh terhadap sistem kompensasi ini, menurut Hadari Nawawi mencakup 3 dimensi (Nawawi, 2005 : 32), yaitu:

1. Dimensi Internal

Keadilan dan kewajaran internal dapat diartikan bahwa setiap posisi atau jabatan dan pekerjaan individu harus dihargai oleh lembaga atau organisasi dengan sistem perbandingan yang rasional, mulai dari posisi terendah sampai posisi tertinggi.

2. Dimensi Eksternal.

Keadilan dan kewajaran eksternal dapat diartikan bahwa sistem kompensasi yang diberikan oleh lembaga atau organisasi tentunya harus memperhatikan pasar tenaga kerja yang ada diluar lembaga atau organisasi sejenis, dengan harapan agar tidak terjadi perpindahan pegawai atau karyawan ke lembaga atau organisasi sejenis yang mampu menggaji lebih tinggi, disamping untuk mempertahankan semangat kerja para

pegawai atau karyawan.

### 3. Dimensi Individual.

Keadilan dan kewajaran individual dapat diartikan bahwa gaji atau kompensasi yang diterima oleh setiap pegawai atau karyawan dirasakan cukup fair jika dibandingkan dengan gaji yang diterima pegawai lain dalam pekerjaan yang sama.

#### 5.4. Metode Kompensasi.

Secara umum metode kompensasi dapat dibedakan menjadi metode tunggal dan metode jamak.

##### a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode penetapan gaji pokok yang diterima guru dan pegawai atau karyawan hanya didasarkan atas ijazah terakhir dan pendidikan formal yang dimilikinya. Misalnya sebagaimana yang terjadi di lingkungan Pegawai Negeri Sipil, pegawai berijazah SLTA maka pangkat dan golongan II/a, Strata/Si III/a dan seterusnya.

##### b. Metode Jamak.

Metode jamak yaitu suatu metode penetapan gaji



pokok yang didasarkan atas beberapa faktor yang menjadi bahan pertimbangan, seperti: ijazah, sifat dan resiko pekerjaan, hubungan keluarga, pendidikan informal dan lain-lain. Jadi tidak ada standar gaji pokok yang permanen. Metode ini biasanya ditemukan pada industri-industri kecil yang masih memberlakukan diskriminasi dalam pemberian gaji.

#### 5.5. Sistem dan Penetapan Struktur Gaji.

Pada dasarnya pemberian kompensasi atau penggajian merupakan proses membayar seorang pegawai atau karyawan untuk memproduksi atau menghasilkan sesuatu, baik berupa barang maupun jasa. Karena itu dalam teori produktivitas dikatakan bahwa nilai seorang pegawai atau karyawan ditentukan oleh kemampuannya menghasilkan barang atau jasa. Dengan kata lain, nilai seorang pegawai atau karyawan ditentukan oleh apa yang layak dibayar dari pekerjaan yang dilakukan.

Namun begitu dalam realitanya, penetapan struktur tingkat penggajian ditentukan oleh banyak faktor (Nawawi, 2005 : 325), antara lain:

1. Penetapan struktur gaji ditentukan oleh jenjang jabatan baik secara vertikal maupun horizontal yang

ditetapkan berdasarkan asumsi bahwa tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja berbeda jenjangnya, tidak sama antara yang satu dengan yang lain. Dan penetapan unit kerja dalam posisi atau jabatan yang sama jenjangnya harus bertolak dari asumsi bahwa beban kerja dan tanggung jawabnya relatif sama dan telah tersedia dalam deskripsi jabatan atau pekerjaan.

2. Perlunya diadakan evaluasi pekerjaan untuk mengetahui beban kerja yang dikerjakan oleh setiap pegawai atau karyawan, baik yang memegang jabatan maupun yang tidak. Dalam hal ini yang dimaksudkan dengan evaluasi pekerjaan adalah proses analisis untuk menentukan tingkat harga atau balas jasa yang wajar. Dalam usaha untuk menyusun struktur gaji yang adil. Yang perlu difahami bersama bahwa yang dimaksud dengan evaluasi pekerjaan tidak sama dengan penilaian karya. Evaluasi jabatan atau pekerjaan obyeknya adalah beban kerja yang harus dikerjakan dalam satu divisi atau jabatan atau bidang kerja, yang tidak akan mengalami perubahan jika jabatan itu berpindah-pindah tangan. Penilaian karya obyeknya adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang bisa dijadikan dasar

menilai kegagalan atau keberhasilan orang tersebut dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Dalam menetapkan kompensasi atau struktur gaji secara tradisional disamping memerlukan hasil penilaian pekerjaan dan informasi hasil analisis jabatan atau pekerjaan juga memerlukan pertimbangan tentang berbagai factor yang mempengaruhi penggajian atau kompensasi. Berangkat dari hasil analisis ketiga komponen diatas dapat dibuat penjenjangan jabatan dari segi bobot pekerjaannya.
4. Sebelum dilakukan penetapan gaji yang layak dan kompetitif pada semua pegawai dan karyawan baik yang memegang jabatan maupun yang tidak, perlu terlebih dahulu diadakan penelitian mengenai besarnya penggajian yang sudah dilakukan pada organisasi atau perusahaan lain.
5. Hasil penelitian diatas dijadikan dasar dan pertimbangan untuk menetapkan besarnya gaji atau kompensasi yang diprediksikan mampu memberikan kepuasan bagi para pegawai atau karyawan, sesuai dengan jenjang jabatannya dalam struktur organisasi.

6. Keputusan akhir berapa besarnya gaji atau kompensasi setiap pegawai atau karyawan secara individual ditetapkan dalam rentang dua jenjang jabatan, yaitu tertinggi dan terendah.

#### 6. Sistem Pengawasan.

Pengawasan atau kontrol merupakan satu bagian terpenting dalam sebuah manajemen organisasi. Dalam sebuah lembaga atau organisasi walaupun telah dibuat perencanaan secara matang dan pelaksanaannya, namun apabila tidak ada kontrol maka mustahil lembaga tersebut akan mampu mempertahankan eksistensinya.

Pengawasan atau kontrol pada hekekatnya merupakan usaha memberi petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Lebih lanjut dikatakan bahwa pengawasan itu terdiri dari penentuan-penentuan standar, supervisi kegiatan atau pemeriksaan, perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar (Sukarno, 2000 : 63).

Sedangkan Hani Handoko mengartikan pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan

yang telah ditetapkan. Hal ini bisa positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan tidak terjadi (Handoko, 2001 : 25).

Dari definisi-definisi tersebut dapat diambil beberapa pokok pengertian:

- a. Bahwa dalam fungsi pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring,
- b. Bahwa kegiatan pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan organisasi.
- c. Pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien.
- d. Pengawasan adalah suatu proses yang harus dilakukan secara sistematis, rasional sesuai dengan pedoman yang telah dimiliki.

Dalam dunia pendidikan pengawasan digolongkan sebagai organisasional atau operasional. Metode organisasional menilai perbuatan keseluruhan organisasi atau bidang-bidang bagiannya. Standar-standar pengukuran seperti biaya satuan per-murid, rasio guru-murid, angka pengulangan dan putus sekolah

dan lain-lain. Pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukkan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan. Misal, buku pelajaran yang perlu bagi proses pengajaran bila diperlukan tidak ada, kehadiran guru-murid dan personil pendidikan lainnya harus mematuhi jadwal kegiatan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan (Sutisna, 1983 : 205).

Pengawasan pendidikan sudah tentu tidak dapat dipisahkan dengan sistem manajemen dalam pola keseluruhan kegiatan. Kegiatan pengawasan ini penting artinya untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam akhir pelaksanaan manajemen pendidikan. Dengan pelaksanaan fungsi ini, maka pemimpin organisasi dapat memperoleh informasi balik yang besar manfaatnya dalam rangka upaya perbaikan , dan penyesuaian. Pengawasan ditujukan pada perencanaan, pelaksanaan dan pada akhir operasional tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan (Sutisna, 1983 : 206).

Sesuai dengan fungsi manajemen, maka tahap kegiatan sebaiknya dilengkapi dengan pengawasan untuk mengelola bekerjanya setiap komponen ke arah pencapaian tujuan. Demikian juga dalam kegiatan pra sekolah khususnya dan pendidikan pada umumnya pengawasan itu selalu ada. Dahulu pengawasan ini

disebut dengan "inspeksi" karena memang tujuannya demikian, yaitu mengawasi dari kesalahan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Arikunto, 2008 :369).

#### **F. Penelitian Yang Relevan**

Sampai saat ini telah banyak tulisan yang membahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia baik berupa buku maupun berupa karya tulis lainnya, antara lain :

Pertama, Tesis. Karya Husniati, UNY, 2005 dengan judul *Pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah N W Mataram*. Penelitian ini menitikberatkan pada penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif dengan model analisis interaktif Milles dan Hubberman. penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif dengan model analisis interaktif Milles dan Hubberman.

Kedua, Tesis. Karya Slamet Witoro, UNY, 2005, dengan judul *Efektifitas Pelaksanaan Pengawasan pada Manajemen Sumber Daya Manusia di SMK Negeri I Wonosobo*. Penelitian ini menitikberatkan pada penelitian evaluatif dengan pendekatan kualitatif dengan model Keecves. Secara umum stressing penelitian yang dilakukan hanya pada salah satu unsur manajemen sumber daya manusia, yaitu monitoring atau pengawasan.

Ketiga, Tesis. Karya Moh Hanif, UIN, 2005, dengan judul *Manajemen Kultural dan Pengembangan SDM di SMA Muhammadiyah I Yogyakarta*. Penelitian ini dilakukan mengungkap tentang manajemen kultural termasuk didalamnya nilai keagamaan dalam proses pengembangan sumber daya

manusia dengan menggunakan analisis kualitatif.

Keempat, Tesis. Karya Ignatius Sunarto, UNY, 2005, dengan judul *Keefektifan Manajemen Pendidikan di SMA N I Depok, SMA N I Gamping dan SMA N I Cangkringan Kabupaten Sleman Pasca Otonomi Daerah*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang mengungkap pengelolaan organisasi sekolah, in-put, tingkat pendidikan tenaga pengajar, proses, efektifitas pelaksanaan PBM dan produk, out-put dan dampak pelaksanaan manajemen pendidikan di sekolah.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang menitikberatkan pada sistem perencanaan SDM, sistem seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengerabangan tenaga pendidik, sistem evaluasi dan kompensasi serta manajemen pengawasn tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang dalam pengamatan sementara penulis belum banyak dilakukan penelitian.



### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang berbentuk kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara utuh dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2006 : 6).

Penelitian ingin mengungkapkan makna-makna dan konteks tingkah laku serta proses yang terjadi dalam pola amatan dari faktor-faktor yang berhubungan dengan persepsi yang dimiliki oleh partisipan. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk memperoleh pemahaman yang utuh, mendalam dan menyeluruh terhadap fokus penelitian, maka pendekatan yang dianggap cocok dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis. Dengan demikian data yang diperoleh, baik berupa informasi, gejala amatan, keterangan dan hasil-hasil pengamatan tentang "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Delanggu" lebih tepat apabila diungkapkan dalam bentuk kata-kata sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif, sehingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan lebih luas tentang pengamatan dibalik informasi dan hasil pengamatan selama di lapangan.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan setting tempat dan waktu penelitian mutlak diperlukan. Setting tempat dan waktu penelitian disesuaikan dengan permasalahan yang akan dijawab melalui penelitian, Adapun setting tempat dan waktu yang dimaksud dalam penelitian adalah obyek dan lokasi penelitian. Dengan demikian dalam hal ini yang menjadi setting tempat dan waktu penelitian adalah SD Negeri 1 Delanggu yang berlokasi di Jl. Pabrik Karung no 134 Delanggu.

Terkait dengan jenis Penelitian, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan descriptive kualitatif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang diambil adalah data yang menggambarkan pemahaman pengelola sekolah - dalam hal ini adalah Kepala Sekolah, guru, Tata Usaha, karyawan serta bagian keuangan (bendahara sekolah) - terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia di SD Negeri 1 Delanggu, yang antara lain meliputi : proses perencanaan sumber daya manusia, proses rekrutmen, seleksi dan penempatan, sistem pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi dan sistem penilaian serta sistem pengawasan. Disamping itu pendekatan ini juga bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan penafsiran secara mendalam dan natural tentang makna dari fenomena dan realitas yang muncul di lapangan.

Penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek proses daripada hanya sekedar hasil. Penelitian kualitatif memiliki medan yang alami sebagai sumber data langsung sehingga bersifat deskriptif naturalistik. Sejalan dengan

pendapat diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pemahaman para pengelola sekolah terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di SD Negeri 1 Delanggu beserta program-program yang telah dilaksanakan.

Sementara kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif mutlak diperlukan, karena ada hubungan yang erat antara peneliti dengan subyek penelitian. Sebagai instrumen utama, manusia mempunyai tingkat adaptabilitas yang tinggi dalam penelitian, senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah dalam penelitian (Nasution, 1992 : 54-55), artinya bahwa peneliti sebagai instrumen menanggung konsekwensi bahwa peneliti menjadi segala-galanya dari keseluruhan proses penelitian, yakni sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis data dan sekaligus sebagai pelopor data hasil penelitian.

### **C. Penentuan Subyek dan Informan Penelitian.**

Dalam penelitian ini, yang dijadikan subyek penelitian di SD Negeri 1 Delanggu adalah Kepala Sekolah, Dewan guru, Tata Usaha, Bendahara Sekolah, dan ditambah beberapa karyawan yang diambil secara acak.

Penentuan subyek ini didasarkan atas informasi yang diperlukan oleh peneliti dalam mendapatkan data yang utuh dan naturalistik sesuai dengan fokus penelitian. Semua subyek yang terlibat perlu digali informasinya baik dalam bentuk tindakan maupun kata-kata, sehingga diperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di SD

Negeri 1 Delanggu.

Informasi yang digali tidak hanya berupa informasi verbal dari subyek penelitian tetapi juga tindakan dan aktifitas subyek penelitian. Penentuan subyek penelitian ditetapkan berdasarkan relevansi dengan tujuan penelitian, karena itu pemilihan informan sebagai subyek penelitian tidak ditetapkan secara kaku, tetapi fleksibel sesuai dengan fenomena yang muncul dilapangan.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data.**

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Delanggu , maka dilakukan beberapa tahapan dalam pengumpulan data. Tahap Pertama, peneliti melakukan orientasi dengan mengumpulkan data secara umum, luas dan mendalam tentang hal-hal yang penting, menarik dan berguna untuk diteliti lebih lanjut. Tahap Kedua, peneliti mengadakan penjelajahan (eksplorasi) pengumpulam data dengan lebih terarah sesuai dengan fokus penelitian serta mengetahui sumber data atau informan yang berwenang dan mengetahui tentang hal-hal yang akan diteliti. Tahap Ketiga, peneliti melakukan penelitian terfokus, yaitu mengembangkan penelitian pada focus perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan evaluasi atau penilaian serta pengawasan yang dilakukan di SD Negeri 1 Delanggu.

Kegiatan penelitian kualitatif mengandung karekteristik yang berakar

pada latar alamiah sebagai keutuhan yang mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif yang bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada sekedar hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitiannya disepakati kedua belah pihak. Pemahaman makna suatu tindakan dan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam penelitian merupakan kegiatan inti dan penelitian kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang berlangsung (Sukmadinata, 2005 : 220). Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dengan melibatkan diri secara aktif dalam aktifitas yang dilakukan oleh subyek penelitian, kemudian mencatat perilaku atau kejadian dan kondisi fisik sebagaimana yang terjadi dalam keadaan sebenarnya.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden (Singarimbun, 1999 : 192). Sementara itu Nana Saodih menyatakan bahwa wawancara merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam deskriptif kualitatif.

Wawancara ini dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka baik secara individu maupun kelompok (Sukmadinata, 2005 : 216). Secara teknis wawancara yang digunakan adalah wawancara langsung, yaitu mewawancarai sumber informasi yang sudah ditentukan kriterianya (purposive) dan dibantu dengan pedoman wawancara yang berupa pertanyaan.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan untuk mengetahui informasi secara lebih detail dan mendalam dari informan sehubungan dengan fokus masalah yang diteliti. Dari wawancara ini diperoleh respon atau opini subyek penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, baik dalam proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan calon guru dan karyawan baru, pelatihan dan pengembangan bagi guru dan karyawan, kompensasi dan evaluasi beserta usaha yang telah serta pengawasan terhadap guru dan karyawan, sedang dan yang akan dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Delanggu melalui program-program yang telah dicanangkan.

Seperti halnya dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, maka dalam wawancara inipun hasilnya dicatat dan direkam untuk menghindari terjadinya kesesatan recording. Disamping itu peneliti menggunakan teknik ulangan (recall), yaitu menggunakan pertanyaan yang sama tentang sesuatu hal guna memperoleh kepastian jawaban dari responden. Apabila hasil jawaban

pertama dan selanjutnya sama, maka hal tersebut dapat dijadikan data yang sudah final.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih sesuai dengan tujuan dan fokus masalah (Sukmadinata, 2005 :222).

Dokumen digunakan disamping merupakan sumber yang shahih, kaya dan mendorong serta bersifat alamiah sesuai dengan konteks lahiriyah. Pengumpulan data melalui teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dianggap relevan dalam kegiatan ini meliputi : Struktur organisasi, pembagian tugas, visi dan misi, tata tertib, data guru dan karyawan, data siswa, program kerja dan sejarah berdirinya SD Negeri 1 Delanggu dan lain-lain menyangkut data sekolah yang dijadikan obyek penelitian.

## **E. Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif, keshahihan data merupakan hal vital karena menyangkut taraf keterpercayaan data dan hasil penelitian. Dalam menguji kebenaran dan keabsahan data adalah dengan memperpanjang waktu penelitian, pengumpulan data secara terus menerus, mengadakan triangulasi,

diskusi dengan teman sejawat, referensi yang cukup, pengecekan oleh subyek penelitian, uraian rinci dan auditing. Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini mengikuti kriteria yang diajukan oleh Lexy J. Moleong, yaitu : Derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), keberuntungan (*debendability*) dan kepastian (*konfirmability*) (Moleong, 1992 : 111).

a. Keterpercayaan (*credibility*).

Derajat keterpercayaan (*credibility*) pada dasarnya sebagai ganti konsep validitas internal dalam penelitian kuantitatif. Derajat keterpercayaan ini mempunyai dua fungsi, yaitu: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat keterpercayaan penemuan dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat keterpercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Untuk memperoleh keshalihan data dalam penelitian ini, maka ada beberapa teknik yang peneliti lakukan. Namun dalam hal ini peneliti hanya menggunakan tiga teknik, yaitu : Pertama, mengadakan observasi secara mendalam dan terus-menerus dalam aktifitas yang disediakan di SD Negeri 1 Delanggu bagi tenaga pendidik dan siswa sehingga lebih memahami fenomena dan peristiwa. Kedua, mengadakan triangulasi melalui sumber dan metode. Triangulasi sumber, yaitu pengecekan data dengan meinbandiigkan dan mengecek ulang data yang diperoleh dari informan dengan informan lainnya. Misalnya, suatu temuan yang didapat dari hasil wawancara



dengan salah satu sumber data, dapat diuji kebenarannya dengan melakukan wawancara ulang dengan satu atau lebih sumber data lain, sehingga dianggap temuan yang didapat benar-benar sama. Dengan demikian hasil analisis sementara dalam penelitian ini akan selalu dikonfirmasi dengan data atau informasi baai yang diperoleh dengan sumber lain. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan menggunakan metode yang berbeda untuk memperoleh informasi yang sama, misalnya untuk menggali program yang dilaksanakan, tidak hanya diperoleh melalui metode observasi, tatapi metode lain juga sangat diperlukan seperti wawancara maupun dokumentasi. Teknik ini juga digunakan dalam melihat secara lebih tajam hubungan ( inter-relasi ) antara berbagai data dalam analisis data. Ketiga, diskusi dengan teman sejawat yang berpengalaman, seperti arahan dari dosen pembimbing, saran dan masukan rekan-rekan mahasiswa pasca sarjana.

b. Keberuntungan (*debendability*)

Keberuntungan atau dependabilitas merupakan pengganti dari reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Reliabilitas dalam penelitian kuantitatif dutunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi. Dikatakan bahwa jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam satu kondisi yang sama dan hasil yang dicapai secara esensial sama maka dapat dikatakan reliabilitasnya tercapai. Sedangkan dalam penelitian naturalistik agar peneliti dapat

memenuhi reliabilitas maka dapat menggabungkan antara dependabilitas dan konfirmabilitas (Nasution, 1992 : 113).

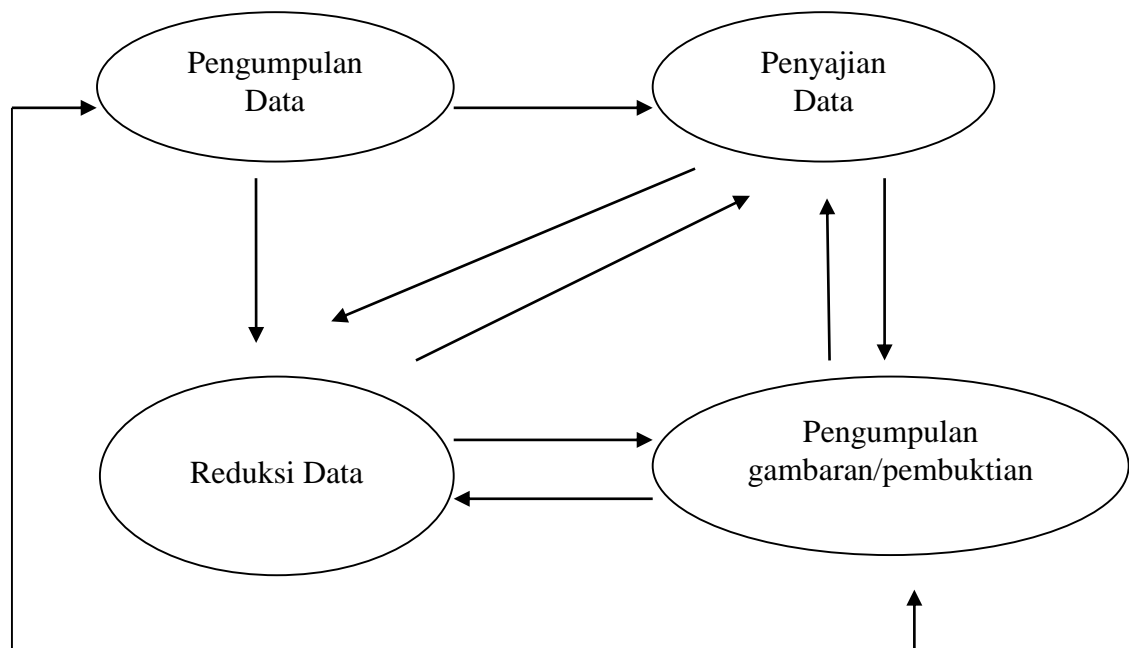
c. Kepastian (*konfirmability*)

Kepastian atau konfirmabilitas ini berasal dari konsep objektifitas dalam penelitian kuantitatif. Jika sesuatu itu obyektif, berarti dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan. Tercapainya konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan meminta bimbingan untuk memeriksa proses penelitian, taraf kebenaran data dan tafsirannya. Untuk kepentingan ini peneliti memberikan bahan-bahan seperti data mentah, hasil analisis data dan catatan mengenai proses yang dilakukan.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data penelitian kualitatif sudah dilakukan sejak awal kegiatan hingga akhir kegiatan, dengan harapan adanya konsistensi dalam analisis data. Analisis data yang digunakan peneliti agar data menjadi lebih mudah difahami dan lebih bermakna, adalah analisis data Model Analisis Interaktif dari Mills dan Huberman (Milles et al, hal : 23) yang membagi kegiatan analisis data menjadi beberapa bagian, yaitu : pengumpulan data, pengelompokan menurut variable, reduksi data, penyajian data, memisahkan outlier data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Sebagaimana dalam diagram berikut:

**Gambar 2**  
Teknik Analisis Data



Langkah-langkah analisis data model analisis interaktif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data-data lapangan tersebut dicatat dalam catatan lapangan berbentuk deskriptif tentang apa yang dilihat, apa yang didengar dan apa yang dialami atau dirasakan oleh subyek penelitian. Catatan deskriptif adalah catatan data alami apa adanya dari lapangan tanpa adanya komentar atau tafsiran dari peneliti fenomena yang dijumpai. Catatan deskriptif tersebut dinamakan transkrip. Transkrip ini

diberi kode masing masing sesuai dengan metode yang digunakan dalam pengambilan data, seperti contoh, transkrip diberi kode i/V/EO/12909, artinya i adalah data tersebut diperoleh dengan menggunakan metode interview (wawancara), romawi V artinya wawancara yang ke lima dilakukan pada responden yang bersangkutan , EO adalah kode untuk responden, dan 12909 adalah tanggal, bulan dan tahun pengambilan data tersebut.

#### b. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyalahgunaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan mengarahkan dan membuang yang tidak diperlukan serta mengorganisasikan data yang diperlukan sesuai fokus permasalahan penelitian.

Selama proses pengumpulan data, reduksi data dilakukan melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi dan transparansi data kasar yang diperoleh dengan menggunakan catatan lapangan. Selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, penelusuran tema-tema, membuat gugus, membuat partisi dan memuat catatan kecil pada kejadian seketika yang dirasa penting. Dari hasil transkrip data, dikelompokkan data-data yang diperoleh sesuai fokus penelitian dengan membuat marginale note ( catatan pinggir ), seterusnya dibuat

tabel variable dengan menggunakan kode tertentu sebagai acuan verifikasi, seperti contoh kode i/I/HM/02, artinya : i adalah interview (wawancara), romawi 1 artinya wawancara yang pertama dilakukan pada responden yang bersangkutan, HM adalah kode nama responden, dan 02 artinya hal yang dikemukakan responden tersebut terdapat pada halaman 02 didalam transkrip.

c. Penyajian Data

Penyajian data yang paling sering dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif dari catatan lapangan. Penyajian data adalah merupakan tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu.

d. Verifikasi dan penarikan kesimpulan

Kegiatan verifikasi dan penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. karena penarikan kesimpulan juga diverifikasi sejak awal berlangsungnya penelitian hingga akhir penelitian, yang merupakan proses berkesinambungan dan berkelanjutan. Verifikasi dan penarikan kesimpulan berusaha mencari makna dari komponen-komponen yang disajikan dengan membuat pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi, hubungan sebab akibat dan proposisi dalam penelitian. Dalam melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan, kegiatan peninjauan kembali terhadap penyajian data dan catatan lapangan

melalui diskusi dengan teman sejawat adalah hal yang penting (Nasution, 1992:120).

Berdasarkan uraian diatas, secara umum analisis data dalam penelitian ini melalui pentahapan sebagai berikut: (1) mencatat semua temuan peristiwa dilapangan baik melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi dalam bentuk catatan lapangan. (2) menelaah kembali catatan hasil pengamatan, wawancara dan dokumentasi serta memisahkan data yang dianggap penting dan tidak penting, pekerjaan ini diulang kembali untuk memeriksa kemungkinan kekeliruan klarifikasi. (3) mendeskripsikan data yang telah diklarifikasi, untuk kepentingan penelaahan lebih lanjut dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian. (4) membagi analisis akhir yang memungkinkan dalam laporan untuk kepentingan penulisan tesis.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Data

##### 1. Gambaran umum SD Negeri I Delanggu.

SD Negeri I Delanggu yang terletak di jalan Pabrik Karung no 134 Desa Delanggu, Kecamatan Delanggu , Kabupaten Klaten yang berdiri pada tahun 1976. Sedangkan guru guru dan karyawan pada waktu itu sangat terbatas. Dengan perkembangan jaman SD Negeri I Delanggu mulai dipercaya kepada masyarakat untuk mendidik dan membimbing siswa siswinya menjadi insan yang berprestasi, beriman dan berakhlakul kharimah. Berdasarkan sertifikat Akreditasi sekolah diketahui bahwa SD Negeri I Delanggu selalu memperoleh peringkat akreditasi B, Dalam dua dekade terakhir kepemimpinan mendapat peringkat akreditasi A. Sejak berdirinya SD Negeri I Delanggu jumlah siswa siswi semakin meningkat dari enam lokal kelas menjadi kelas pararel 12 kelas. Sehingga terjadi rekrutmen penambahan jumlah guru terutama guru kelas. Dalam rangka meningkatkan mutu disekolah SD Negeri I Delanggu terus berupaya menambah sarana dan prasarana pendidikan dan meningkatkan kualittas sumber daya manusia, Antara lain menambah gedung kelas, laboratorium computer, perpustakaan, buku – buku perpustakaan dan lain - lain. Di bidang peningkatan mutu SDM antara lain peningkatan proofesi guru dan karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan harapan agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan dan dikembangkan sesuai

tuntutan jaman. Selain penambahan sarana pendidikan SD Negeri I Delanggu juga terus meningkatkan pelayanan administrasi, seperti mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan, antara lain pelatihan tenaga perpustakaan dan laboratorium. Selain karyawan, SD Negeri I Delanggu juga berupaya meningkatkan tenaga guru diantaranya dengan mengikuti sertakan pelatihan, workshop, diklat, seminar, loka karya dan lain-lain yang diadakan Dinas Pendidikan kabupaten/kota, provinsi maupun pusat.

Kepemimpinan SD Negeri I Delanggu :

1. Drs.Sumarno
2. Drs.Sarjono
3. Drs.Sudiyo
4. Mulyadi,S.Pd
5. Yusup Suwarno,S.Pd

Sedangkan perkembangan status sekolah untuk prospek masa depan SD Negeri I Delanggu dengan adanya informasi dan instruksi dari Dinas pendidikan, perlu diadakan perencanaan dengan baik, Antara lain sebagai berikut:

- a. *Edukatif*, meningkatkan ketertiban dan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas dan persiapan administrasi. Meningkatkan ketertiban dan kedisiplinan para siswa-siswi sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku antara lain: presensi, keterlambatan mengikuti pelajaran di kelas dan lain-lain.



- b. Sarana dan prasarana* , menjaga , merawat, memperbaiki, menginventarisasi, mengorganisasi dan melengkapi sarannya sekolah sesuai dengan keadaan keuangan.
- c. Pembinaan karir guru dan karyawan*, mengikutsertakan guru kelas dan guru bidang studi untuk penataran, diklat, pelatihan KKG, dan lain-lain. Memberi motivasi guru untuk mempersiapkan secara administrasi jenjang karir Antara lain kenaikan pangkat/golongan bilamana sudah sampai waktunya.
- d. Bidang administrasi*, selain meningkatkan sarana dan prasarana gedung juga administrasi sekolah seperti guru, karyawan, sarana prasarana dan sebagainya harus dipersiapkan sejak sekarang secara baik dan lengkap.
- e. Pergedungan*, mengadakan perehaban dan pembangunan gedung yang memadai sesuai dengan tuntutan jaman. Pembangunan gedung tidak hanya gedung ruang kelas saja, tetapi pembangunan laboratorium komputer, gedung perpustakaan.

## 2. Struktur Organisasi SD Negeri I Delanggu

1. Kepala sekolah : Yusup Suwarno,S.Pd
2. Wakil : Suryanti,S.Pd.SD.
3. Sarana prasana : Bambang Dwi Marggono,S.Pd.I
4. Wali kelas :
 

Wali kelas	IA	: Sri Fajari,S.Pd.
Wali kelas	IB	: Sri Rahayu, S.Pd.SD
Wali kelas	II A	: Kantini, S.Pd.SD
Wali kelas	II B	: Milawati Widyastuti, S.Pd
Wali kelas	III A	: Marlina Widyaningrum,S.Pd
Wali kelas	III B	: Wulan Tri Mulyani,SE
Wali kelas	IV A	: Suryanti,S.Pd.SD
Wali kelas	IV B	: Suyadi,S.Pd
Wali kelas	V A	: Naning Palupi,S.Pd.
Wali kelas	V B	: Trian Muntafiah,S.Pd.
Wali kelas	VI A	: Yuni Istanti, S.Pd.
Wali kelas	VI B	: Nunik Sri Wihati,S.Pd.
5. Perpustakaan : Fitri Setyarini.
6. Laborat komputer : Bambang Dwi Margono,S.Pd.I
7. Koperasi : Yuni Istannti,S.Pd.

### 3. Visi, Misi dan Tujuan SD Negeri I Delanggu.

Visi : Menciptakan siswa-siswi yang berprestasi, berkualitas, terampil dan berakhlak yang baik.

Misi :

1. Meyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran dengan metode yang baik dan tepat yang berdasarkan kurikulum yang berlaku.
2. Mendidik dan membimbing siswa-siswi dengan pendidikan akademik, agama dan sarana teknologi masa kini yang berbasis IT.

Tujuan:

1. Membentuk manusia yang bertaqwa, cakap, terampil dan berakhlak baik.
2. Memperoleh prestasi kejuaraan ditingkat kabupaten, propinsi.
3. Menghasilkan lulusan berkualitas mendapatkan nilai terbaik dan memuaskan dapat diterima di sekolah lanjutan terbaik.
4. Siswa –siswi mendapatkan ilmu secara akademik dan sikap dan berakhlak yang baik.
5. Memiliki jiwa yang berperilaku santun dengan potensi akademik yang dimilikinya dan selalu percaya diri.
6. Menjadi salah satu lembaga sekolah yang berkualitas.

#### 4. Letak geografis SD Negeri I Delanggu

Menurut letak geografisnya SD Negeri I Delanggu berada di Desa Delanggu, Kecamatan Delanggu, Kabupaten Klaten. Secara Administrasi Desa Delanggu berbatasan dengan :

- Sebelah utara : Desa Kepanjen
- Sebelah Selatan : Desa Sabrang
- Sebelah Barat : Desa Krecek
- Sebelah Timur : Desa Gatak

SD Negeri I Delanggu berjarak  $\pm 500$  m dari Kecamatan Delanggu, berjarak  $\pm 15$  km dari kabupaten Klaten. Adapun luas lokasi sekolah  $\pm 1200 \text{ m}^2$ , yang terbagi beberapa gedung bangunan.

#### 4. Keadaan Guru dan karyawan

Tabel.1

Keadaan Guru

NO	NAMA	STATUS	KETERANGAN
1.	SURYANTI,S.Pd.SD	PNS	Wali IV A
2.	SRI FAJARI,S.Pd	PNS	Wali I A
3	SRI RAHAYU,S.Pd	PNS	Wali I B
4	NUNIK SRI WIHATI,S.Pd.SD	PNS	Wali VI B
5	YUNI ISTANTI,S.Pd	PNS	Wali VI A

6	NANING PALUPI,S.Pd	PNS	Wali kelas V A
7	TRIAN MUNTAFIAH,S.Pd	PNS	Wali kelas V B
8	SUDARMIN,S.Pd	PNS	Agama Islam
9	BAMBANG DWI .M.S.Pd.I	PNS	Agama Islam
10	SUYADI,S.Pd	GTT	Wali kelas IV B
11	MARLINA WIDYANINGRUM,S.Pd	GTT	Wali kelas III A
12	WULAN TRI MULYANI,SE	GTT	Wali Kelas III B
13	KANTINI, S.Pd.SD	GTT	Wali kelas II A
14	MILA WIDYASTUTI,S.Pd	GTT	Wali kelas II B
15	HENDRI DANI RAHARJO,S.Pd	GTT	Olah Raga
16	Drs. SUMARNO	GTT	Bahasa inggris
17	DINIYATI,S. S.Pd.	GTT	Agama kristen
18	TUKUL, S.Pd	PNS	Olah Raga

Tabel 2

## Keadaan Pegawai atau Karyawan

NO	NAMA	STATUS	KETERANGAN
1	FITRI SETYARINI	PTT	Perpustakaan
2.	JAROT,S.Kom.	PTT	Lab Komputer
3.	SUTRISNO	PTT	Penjaga
4.	AKBAR LATIEF,S.KOM	PTT	TU/operator

## 6.Keadaan Siswa

Tabel 3  
DATA SISWA  
SD NEGERI I DELANGGU  
TAHUN PELAJARAN 2015/2016

NO	KELAS	PUTRA	PUTRI	JUMLAH
1	I A	15	15	30
2	I B	14	15	29
3	II A	17	18	35
4	II B	19	17	36
5	III A	18	19	37
6	III B	19	19	38
7	IV A	16	15	31
8	IV B	15	16	31
9	V A	13	12	26
10	V B	12	13	26
11	VI A	11	14	25
12	VIB	13	12	25
JUMLAH TOTAL :				314

## 7.Kondisi sarana dan Prasarana

Tabel 4

## Sarana dan Prasarana

NO	URAIAN	JUMLAH	SATUAN
1	Ruang kelas	12	Ruang
2	Ruang kepala sekolah	1	Ruang
3	Ruang Guru	1	Ruang
4	Ruang TU	1	Ruang
5	Ruang Perpustakaan	1	Ruang
6	Ruang Laboratorium Komputer	1	Ruang
7	Masjid/Mushola	1	Ruang
8	Ruang penjaga	1	Ruang
9	Ruang UKS	2	Ruang
10	Kamar mandi/WC	8	Ruang
11	Ruang Koperasi	1	Ruang
12	Ruang gudang	1	Ruang

## B. Pembahasan

### 1. Temuan Hasil Penelitian

Pembahasan temuan hasil penelitian di SD Negeri Delanggu yang penulis sajikan berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi dan observasi yang dilakukan secara formal maupun tidak formal. Wawancara secara formal dan tidak formal, observasi dan pencermatan dokumentasi dilakukan langsung oleh peneliti. Adapun pembahasan temuan hasil penelitian sebagaimana berikut :

#### a. Sistem perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan SDM dalam sebuah pendidikan tentunya sangat berbeda dengan perencanaan SDM dalam dunia bisnis dan industri. Dalam dunia bisnis dan biasanya disana terdapat divisi atau departemen yang khusus mengelola SDM. Berbeda dengan dunia pendidikan dalam hal ini sekolah, karena itu perencanaan SDM biasanya dilakukan oleh kepala sekolah atau tim yang sudah dibentuk. Demikian juga yang terjadi di SD Negeri I Delanggu, hal ini berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan kepala sekolah baik secara formal maupun tidak formal, bahwa yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan perencanaan adalah Kepala sekolah, membuat tupoguru serta bendahara sekolah. Dalam membuat perencanaan di SD Negeri I Delanggu yang dilakukan selama ini dengan cara analisis volume dan beban pekerjaan yang dalam istilah lain disebut Tupoksi ( Tujuan pokok dan fungsi ) baru kemudian mencari personil yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan dengan berbagai macam pertimbangan.



Perencanaan SDM juga dilakukan melalui beberapa tahapan seperti membuat tupoksinya ( Tugas pokok dan fungsi) terlebih dahulu dalam arti beban kerjanya seperti apa, baru kemudian mencari dan memilih personil yang tepat untuk melakukan tugas tersebut. Dalam melakukan pengisian personil, disamping berdasarkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman, juga mempertimbangkan prestasi akademik dan keterampilan.

#### a.1 Analisis Pekerjaan dan Deskripsi pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan proses menghipun dan menyusun informasi yang berhubungan dengan tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab setiap jabatan atau pekerjaan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Analisis pekerjaan ini seharusnya dibuat sedetail dan sejelas mungkin mulai dari tugas dan tanggung jawab seseorang yang menduduki jabatan paling atas sampai dengan seseorang yang menduduki jabatan paling bawah sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Analisis pekerjaan dan jabatan tersebut selama ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, Antara lain: (1) pembuatan draft atau rancangan oleh kepala sekolah dengan tim yang ditunjuk, (2) pembahasan dalam rapat pleno, (3) rapat/siding pleno, (4) pembuatan dan penetapan SK.( wawancara dengan MD) apa yang disampaikan benar bahwa “ pertimbangan yang dijadikan dasar dalam melakukan

analisis pekerjaan Antara lain jumlah siswa, jumlah kegiatan dan program yang harus disesuaikan, disamping itu perlu tambahan dukungan sarana prasarana serta kekuatan finansial dalam rangka mencapai tujuan “.

Adapun draft attau konsep awal tentang analisis pekerjaan yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi semua komponen sekolah, muulai dari kepala sekolah hingga level paling bawah tidak semata mata dirumuskann atau disusun oleh kepala sekolah secara pihak tetapi dirumuskann an disusun oleh tim yang dibentuk tersebut.

b. Sistem Rekrutmen, seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Rekrutmen guru, pegawai atau karyaw an baru bagi sebuah organisasi selalu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi tersebut, termasuk didalamnya adalah lembaga pendidikan. Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari perencanaan SDM, biasanya kebutuhan SDM ini diketahui secara pasti setelah sebelumnya dilakukan analisis dalam perencanaan. Namun terkadang tidak sedikit pula organisasi dihadapkan pada permintaan yang mendadak untuk mengisi kekosongan secara cepat dan tepat karena kondisi diluar perencanaan, suatu contoh, ketika pada suatu saat ditengah tengah semester ada GTT yang diangkat menjadi PNS dan ditempatkan di sekolah lain, maka harus secepatnya diisi kekosongan tersebut. Dan apapun alasanya

terjadinya kekosongan dalam sebuah organisasi, yang jelas hal tersebut harus segera diisi dan diselesaikan.

Sementara seleksi merupakan pemilihan seseorang tertentu dari calon calon pegawai atau karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan. Proses ini dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen. dengan demikian proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah diterima atau ditolak. Karena itu seleksi harus dilakukan dengan tepat agar diperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, baik secara kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi calon guru dan pegawai atau karyawan di SD Negeri I Delanggu dilaksanakan melalui beberapa tahapan: (1) Melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman, (3) Melakukan pemanggilan, (4) wawancara dan (5) penerimaan dan penempatan.

Kriteria prestasi akademik dan non akademik juga merupakan standar yang berlaku bagi semua pelamar baik pelamar umum maupun pelamar yang masih mempunyai hubungan kekerabatan dengan pihak kepala sekolah, guru bahkan dinas pendidikan kecamatan.

Adapun penempatan calon GTT atau PTT yang sudah lolos seleksi, hal ini dilakukan melalui dua model, yaitu : *Pertama*, dengan cara penempatan secara langsung yang biasanya diterapkan untuk rekrutmen GTT. *Kedua*, dengan cara melalui pemagangan, dimana hal ini biasanya diterapkan dalam rekrutmen calon PTT.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan sebagai sebuah sistematis pengubahan perilaku para pegawai atau karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan –tujuan organisasional, merupakan bentuk kegiatan yang bertujuan untuk memberikan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan dimana pegawai atau karyawan dapat mempelajari sikap, kemampuan dan keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan profesional bagi guru, pegawai atau karyawan dan membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya. Dengan kata lain pelatihan merupakan suatu aktifitas yang ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja pada saat sekarang, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja dimasa yang akan datang.

Adapun beberapa program-program dan bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan di SD Negeri I Delanggu pada akhir akhir

ini adalah pelatihan profesi guru, KTSP, KK 13, komputer, perpustakaan dan lain lain. Masih ada pelatihan yang lain diantaranya pelatihan calon kepala sekolah bagi yang berminat mencalonkan diri untuk menjadi kepala sekolah tentunya dengan persyaratan yang telah ditentukan. Disamping melakukan pelatihan dilingkungan lembaga sendiri, SD Negeri I Delanggu juga mengikut sertakan para guru dan karyawan mengikuti pelatihan di luar lembaga sesuai dengan undangan. Baik ditingkat Kabupaten atau propinsi, bahkan sampai tingkat nasional.

Semua guru dan karyawan memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. sekian banyak jenis pelatihan yang dilaksanakan memang telah direncanakan sebelumnya secara matang, baik waktu pelaksanaan, nara sumber, pendanaan maupun evaluasinya. Biasanya pelatihan di luar instansi pesonilnya berggantian sehingga mengikutsertakan guru atau karyawan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang sejajar. Setelah pelaksanaan kegiatan di dalam atau diluar instansi selalu diupayakan ada evaluasi dan laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata seperti pembuatan perangkat pembelajaran maupun sosialisasi hasil pelatihan.

d. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia.

Sistem evaluasi SDM atau sering dikenal dengan penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur.

Sistem evaluasi ini setidaknya bertujuan : *Pertama*, untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru dan karyawan atas kinerja mereka pada periode waktu sebelumnya ( *to reward past performance*), dan *kedua*, untuk memotivasi agar pada waktu yang akan datang kinerja guru dan karyawan tersebut bias lebih ditingkatkan ( *to motivate future performance improvement*).

Sistem evaluasi yang dilakukan di SD Negeri I Delanggu melalui cara, yaitu: *Pertama*, evaluasi bulanan yang dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan program sekolah selama satu bulan dan melakukan penyerapan terhadap kasus –kasus yang ada di lapangan, baik kegiatan KBM, kasus siswa. *Kedua*, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester. *Ketiga*, rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran hal ini dilakukan untuk mengevaluasi perjalanan sekolah selama satu tahun. Hasilnya akan digunakan pedoman pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya.

Selain evaluasi evaluasi tersebut masih juga dilakukan evaluasi yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Evaluasi para pelaksana program kerja tersebut berlaku umum, dalam arti diberlakukan sama pada guru dan karyawan baik berstatus PNS, GTT dan PTT. karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses belajar mengajar disekolah. Kriteria atau tolak ukur yang dijadikan sebagai pembandingan dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang guru maupun karyawan dalam melaksanakan tugasnya menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa faktor pendukung lain.

Khusus PNS baik guru atau karyawan dalam pelaksanaan penilaian disamping menggunakan tupoksi sebagaimana tersenut diatas dan beberapa faktor pendukung lainnya, antara lain DP3, sebuah alat evaluasi kinerja PNS yang dibuat dari pemerintah pusat, yang berlaku untuk semua instansi disemua level. DP3 yang merupakan alat evaluasi kinerja guru kurang evaluative karena tidak mendasar pada standar pekerjaan, dan standar pekerjaan selalu berbeda beda. Adanya PKG ( Penilaian Kinerja Guru ) dengan menggunakan DP3 sudah sesuai dengan standar pekerjaan. Dengan alasan berdasarkan kinerja yang beda dan telah dilaksanakan pemantauan secara terus menerus, dan penilaian tersebut merupakan

sebuah keharusan , tanpa ada penilaian tidak ada yang baik dan yang buruk.

Sebagaimana halnya dengan perencanaan SDM, maka dalam penilaian kinerja ini meskipun kewenangan akhir pada pimpinan tertinggi dalam hal ini kepala sekolah, tetapi dalam praktiknya masih melibatkan guru atau karyawan lainnya.

e. Sistem kompensasi.

Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam sebuah organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab dari lembaga yang bersangkutan. Salah satu fase terpenting dari pekerjaan dimana sebagian besar karyawan adalah yang tingkat bayarannya. Guru atau karyawan idealnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi itu. Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para guru atau karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi juga merupakan apa yang diterima oleh guru atau karyawan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi.

Dalam rangka memberikan kompensasi yang layak kepada guru atau karyawan sesuai dengan spesifikasi pendidikan, tingkat beban kerja dan tanggungjawab serta resiko pekerjaan di lingkungan SD Negeri I Delanggu menerapkan system kompensasi dalam aspek gaji



bagi PNS dan honorarium bagi GTT dan PTT, begitu disebut terhadap guru dan karyawan yang bekerja sebagai berikut:

- a. Gaji guru PNS yang membayar adalah Negara gaji yang diterima sesuai dengan pangkat dan golongan.
- b. Honor GTT dan PTT dibayar dengan alokasi dana BOS dan bantuan dari wali siswa baru.rata rata menerima honor Rp.350.000,00 sampai Rp.450.000,00 per bulan, sistem pembayarannya disesuaikan masa kerja dan tingkat pendidikan dan beban kerja.

Guru selain mendapat gaji atau honor bulanan ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13.Selain itu bagi GTT dan PTT yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, provinsi ataupun kabupaten.

f. Sistem Pengawasan

Sistem manajemen pengawasan atau kontrol pada dasarnya merupakan upaya memberi petunjuk para pelaksana program agar dalam melaksanakan programnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah disepakati bersama. Sistem pengawasan di SD Negeri I Delanggu adalah dengan penentuan standar, supervisi kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar.

## 2. Analisis Hasil Penelitian

#### a. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan pada dasarnya merupakan inti dari manajemen, karena perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang. Dengan perencanaan yang baik, memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Demikian pula dengan perencanaan SDM, ini merupakan hal yang esensial dalam Manajemen Sumber Daya manusia ( MSDM ), karena perencanaan akan selalau menjiwai berbagai kegiatan MSDM yang lain seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, pemberian kompensasi pemutusan hubungan kerja dan lain lain.

##### a.1 Perencanaan SDM di Lembaga Pendidikan.

Sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya bahwa perencanaan SDM dalam dunia bisnis dan industry, perencanaan SDM bias di kelola oleh satu divisi atau departemen tersendiri yang dikenal dengan Departemen Sumber Daya Manusia ( personalia). Sementara dalam lembaga pendidikan khususnya di sekolah, perencanaan SDM biasanya dibawah kendali langsung Kepala Sekolah dibantu oleh beberapa orrang yang ditunjuk.

Dari hasil penelitian bahwa kondisi semacam itu juga terjadi di SD Negeri I Delanggu, dimana perencana dan sekaligus pengendali semua kegiatan sekolah termasuk didalamnya semua kegiatan yang berkaitan

dengan kegiatan MSDM berada di tangan Kepala Sekolah dibantu oleh beberapa orang yang terdiri dari guru dan TU yang sekaligus merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi semua pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah.

#### a.2. Proses Perencanaan SDM

Dari semua hasil penelitian yang dilakukan diperoleh gambaran bahwa perencanaan SDM yang ada di SD Negeri I Delanggu mengikuti pola yang dikembangkan Hadari Nawawi yang membagi perencanaan SDM menjadi dua (2) bagian, yaitu: kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan, dan kegiatan menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi. Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan dilakukan penambahan dan pengisian tenaga kerja atau tidak.

Kegiatan menganalisis ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan dibantu beberapa orang yang ditunjuk dalam manajemen sekolah. Kegiatan yang dianalisis meliputi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah mulai dari jabatan paling rendah sampai jabatan paling tinggi. Hasil analisis ini dituangkan dalam sebuah tulisan yang disebut sebagai Tupoksi ( Tugas Pokok dan Fungsi ) yang dalam istilah manajemen dikenal dengan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Dari hasil penelitian akan diketahui seberapa kekuatan dan kelemahan atau kekurangan dan kelebihan SDM yang dimiliki oleh

sekolah dibanding dengan volume dan beban kerja yang ada. Sehingga akan diketahui perlu tidaknya penambahan personil atau tenaga guru atau karyawan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

Penambahan atau pengisian dan penempatan personil atau guru dan karyawan dalam jabatan dilakukan melalui 2 cara : *Pertama*, penambahan dan penempatan personil baru dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain : melihat formasi yang dibutuhkan, pengumuman penerimaan GTT dan PTT baru, seleksi dengan mempertimbangkan prestasi akademik, non akademis serta akhlak, wawancara, penerimaan dan penempatan. *Kedua*, pengisian dan penempatan personil dalam jabatan tertentu dilakukan dengan cara mempertimbangkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman ketika menjalankan tugas di sekolah, ketauladanan saran dan masukan baik dari bapak dan ibu guru atau karyawannya itu sendiri melalui mekanisme yang ada.

### a.3. Analisis Pekerjaan dan Deskripsi Pekerjaan

Dalam temuan hasil penelitian telah diuraikan bahwa pekerjaan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk menghimpun dan menyusun informasi tentang berbagai macam tugas,

jenis pekerjaan dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan dan jabatan. Hasil analisis tersebut dituangkan dalam bentuk tulisan yang sering disebut dengan deskripsi jabatan atau pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan atau jabatan sebagai produk akhir dari hasil analisis jabatan atau pekerjaan merupakan rumusan tertulis yang secara ringkas menjelaskan tentang semua tugas, kewajiban atau pekerjaan ini dalam pemahaman guru dan karyawan di SD Negeri I Delanggu disamakan dengan Tupoksi ( Tugas pokok dan fungsi ). maka analisis pekerjaan ini pun secara konseptual dibuat dan disusun oleh kepala sekolah yang dibantu beberapa orang.

b. Sistem Rekrutmen, seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia.

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya bahwa rekrutmen ini disamakan dengan pengadaan yang mencakup 3 hal sekaligus, yaitu : penarikan, seleksi dan penempatan. Rekrutmen merupakan proses mencari tenaga kerja potensial untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi atau instansi. Meskipun para ahli manajemen telah banyak menguraikan serangkaian kegiatan yang ditempuh dalam seleksi secara terbuka, runtut dan mendalam, namun praktik lapangan prosedur seleksi ini sangat variatif tergantung pada kebijakan kelembagaan dalam hal ini sekolah, penyesuaian spesifikasi pekerjaan dan tingkat kemampuan yang diharapkan.

Terkait dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan, berdasar hasil temuan di lapangan dapat disimpulkan bahwa teknik rekrutmen yang digunakan adalah teknik rekrutmen yang didesentralisasikan, mengingat SD Negeri I Delanggu hanya merupakan salah satu unit kerja yang relatif kecil di lingkungan UPTD pendidikan dan membutuhkan tenaga guru atau karyawan dalam jumlah yang terbatas.

Teknik seleksi calon guru dan pegawai di SD Negeri I Delanggu dalam rangka mendapatkan tenaga guru dan karyawan yang potensial dan profesional sebagaimana yang diharapkan, ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan diantaranya: (1) melihat formasi yang dibutuhkan, (2) menyampaikan pengumuman (3) melakukan pemanggilan (4) wawancara, ( 5) penerimaan dan penempatan. Apa yang dilakukan di SD Negeri I Delanggu dalam rekrutmen dan seleksi tenaga guru dan karyawan tersebut hampir sama dengan apa yang disampaikan Hadari Nawawi tentang langkah langkah yang harus ditempuh dalam melakukan seleksi terhadap calon guru dan karyawan yang terdiri dari 8 langkah pokok, yaitu:

- a. Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen.
- b. Pelaksanaan berbagai jenis tes.
- c. Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes.
- d. Interview dan screening kesetiaan pada neegara.
- e. Pemeriksaan kesehatan.
- f. Interview akhir oleh pemimpin unit kerja.

- g. Diangkat calon pegawai
- h. Pegawai tetap.

Dan yang dilakukan di SD Negeri I Delanggu dalam hal interview dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini kepala sekolah. Hal ini dianggap penting karena turut menentukan diterima dan tidaknya calon guru atau karyawan, mengingat guru sebagai seorang pendidik sosok yang harus bias di gugu dan di tiru serta menjadi suri teladan dalam kehidupan sehari-hari, baik dilingkungan sekolah, rumah dan masyarakat.

Untuk teknik penempatan sebagai proses akhir dari proses seleksi untuk menentukan lokasi dan posisi personil dalam melakukan pekerjaan dengan cara pemagangan dan penempatan secara langsung, dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja guru atau karyawan baru. karena penempatan harus sesuai dengan motivasi, bakat, minat, kapasitas dan kapabilitasnya.

Dengan demikian teknik penempatan ini selaras dengan prinsip hasibuan “ *The Right man in the right place* ”. Prinsip ini akan memberikan keuntungan bagi organisasi karena beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Guru atau karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
- b. Guru dan karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik.

- c. Guru dan karyawan akan selalu mencurahkan segenap waktu, tenaga dan pikirannya untuk lema, karena berta atau organisasinya.
- d. Akan tercipta suasana kerja yang harmonis.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pelatihan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman maupun sikap seseorang. Hal ini merupakan perbaikan performance dalam suatu pekerjaan yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Supaya guru dapat menyesuaikan diri atas perubahan dan perkembangan teknologi jaman yang selalu terjadi. Adapun pelatihan yang pernah dilaksanakan di SD Negeri Delanggu, yaitu :

- a. Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja ( *On The job Training* ).
- b. Pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja ( *Off the Job training* )

Pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja ( *On The job Training* ) merupakan kegiatan yang dilaksanakan di lingkungan kerja atau lingkungan organisasi. Pelatihan semacam itu bias dilakukan dalam bentuk pemagangan ataupun rotasi kepanitiaan.

Pelatihan diluar kerja ( *Off the Job training* ) merupakan pelatihan yang dilakukan diluar pekerjaan. Pelatihan ini biasa dilakukan di dalam



institusi seperti pelatihan KBK, KKG, KTSP sama dinas terkait maupun pelatihan yang dilaksanakan diluar instansi dengan disertakan undangan.

Terkait dengan tahapan-tahapan pelatihan yang dilaksanakan di SD Negeri I Delanggu dapat disimpulkan bahwa :

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan.

Secara umum semua kegiatan yang dilakukan terlebih dahulu diadakan analisis penentuan kebutuhan pelatihan, baik berupa analisis tugas yang merupakan sebuah analisis kebutuhan pelatihan karena tuntutan jabatan maupun analisis kinerja, terutama beberapa pelatihan yang dilaksanakan diluar. Analisis penentuan kebutuhan bersifat kondisional dalam arti mengikuti trend perkembangan dunia.

b. Penetapan tujuan Pelatihan

Secara umum tujuan pelatihan adalah memperbaiki kinerja guru atau karyawan dan menambah pengetahuan. tetapi setidaknya pelatihan yang diprogram dengan baik dan sistematis dapat meminimalkan masalah yang ada. Jadi meningkatkan pengetahuan, keahlian dan wawasan guru tentunya sejalan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi dan informasi.

c. Perencanaan dan pengembangan program pelatihan

Dalam beberapa referensi tentang manajemen, perencanaan dan pengembangan program pelatihan ini sering disebut desain

program pelatihan yang Antara lain memuat : sasaran, waktu, tempat, biaya, materi, metode dan teknik serta nara sumber. semua direncanakan dengan matang. Terkait dana pelatihan dan pengembangan , SD Negeri I Delanggu memiliki anggaran pos dana peningkatan mutu guru dan karyawan dari BOS, iuran dan profesi setifikasi PNS. Dengan p maupun non akademik. pelatihan ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja , prestasi akademik.

#### d. Pelaksanaan program pelatihan

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pelaksanaan pelatihan ini dilakukan dua bentuk, yaitu *On The Job Training* dan *Of The Job Training*.

#### e. Evaluasi Program pelatihan

Evaluasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka untuk menilai program pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dapat mencapai sasran yang diinginkan. Karena evaluasi kebanyakan untuk mengukur keberhasilan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan untuk menilai apakah telah terjadi perubahan tingkah laku dari peserta setelah mengikuti pelatihan. Dan kesalahan peersepsi sering terjadi di SD Negeri I Delanggu, dimana evaluasi program pelatihan hanya digunakan untuk mengukur dan menilai tingkat kesuksesan dan kegagalan dalam kegiatan tersebut.

#### d. Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia

Sistem evaluasi atau penilaian kinerja merupakan alat yang sangat berguna tidak hanya mengevaluasi kinerja guru dan karyawan saja, akan tetapi lebih dari itu untuk mengembangkan dan memelihara di kalangan guru dan karyawan tersebut. dalam evaluasi guru dan karyawan dinilai kontribusinya terhadap organisasi selama periode tertentu. Sehingga dapat diketahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar pekerjaan dalam organisasi.

Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa sistem evaluasi atau penilaian telah dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu: evaluasi bulanan, evaluasi tengah semester dan akhir semester dan evaluasi akhir tahun ajaran dalam satu tahun. Adapun sasarannya adalah: (1) evaluasi terhadap perjalanan dan pelaksanaan program sekolah, (2) evaluasi terhadap para pelaksana program kerja yang biasanya dilaksanakan pada saat evaluasi bulanan.

Dalam pelaksanaan evaluasi program, guru dan karyawan dibutuhkan tolok ukur atau standar yang bias dijadikan alat untuk menilai tingkat keberhasilan dan kegagalan seorang guru atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tolok ukur tersebut berisi standar pekerjaan dan kriteria yang menggambarkan pelaksanaan pekerjaan terbaik yang diinginkan sebuah organisasi atau sekolah.

Dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa responden dapat diketahui bahwa kriteria yang dijadikan tolok ukur dalam evaluasi kinerja guru dan karyawan adalah Tupoksi dan beberapa hal lain yang bisa menjadi

factor pendukung misalnya teman, akhlak, ketauladanan sebagainya. Tupoksi ini berisi tentang uraian tugas minimal yang harus dilakukan oleh seorang guru atau karyawan dalam sebuah organisasi atau sekolah. Kepala sekolah dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Dari tugas pokok ini dapat dijabarkan dalam beberapa tugas atau kegiatan yang harus dilaksanakan, diantaranya:

1. Menyusun Rencana Kerja Kepala Sekolah
2. Mengkoordinir pelaksanaan kurikulum KTSP.
3. Mengkoordinir pelaksanaan proses belajar mengajar yang berkualitas.
  - a. Perencanaan PBM, guru menyiapkan administrasi perangkat pembelajaran.
  - b. Merencanakan strategi pembelajaran
  - c. Merancang pelaksanaan evaluasi formatif dan sumatif
  - d. Merencanakan prota dan promes.
4. Pelaksanaan PBM
  - a. Melaksanakan PBM dengan efektif
  - b. Mengaitkan pembelajaran dengan kehidupan riil
  - c. Berinteraksi dengan siswa didasari dengan hubungan yang mendidik.
  - d. Metode pendekatan siswa aktif dan kreatif.
  - e. Displin didalam kelas
  - f. Memnfaatkan laboratorium dan perpustakaan.

- g. Memberikan tugas, PR kepada siswa.
- h. Memiliki sikap demokratis.
- i. Mampu membuat penelitian tindakan kelas.
- j. Melaksanakan diagnose kesulitan kelas.

#### 5. Evaluasi PBM

- a. Guru menggunakan alat evaluasi dengan teknik yang tepat.
  - b. Guru mengkomunikasikan hasil evaluasi kepada siswa.
  - c. Menindak lanjuti dengan pengayaan dan remedial.
  - d. Guru mendokumentasikan hasil evaluasi.
  - e. Sebagai dasar memperbaiki proses pembelajaran.
- 6. Pengisian buku kemajuan kelas.
  - 7. Menyusun kriteria kenaikan kelas
  - 8. Menyusun kriteria kelulusan.
  - 9. Koordinasi pengisian buku raport.

Dalam sebuah organisasi dalam hal ini sekolah tanggung jawab penilaian kinerja diserahkan pada individu yang menjadi atasan langsung. Penilaian ini didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja guru atau karyawan secara realistis, obyektifitas dan adil.

Berangkat dari asumsi bahwa tupoksi sebagai standar pekerjaan merupakan kriteria atau tolok ukur maka dapat disimpulkan bahwa standar yang dijadikan penilaian ( terutama PNS ) adalah *Intangible standar*, yaitu sasaran yang tidak ditetapkan alat ukur atau standarnya,

karena berupa standar perilaku, kesetiaan, kerjasama dan lain-lain. Sedangkan metode yang dipakai adalah skala peringkat “amat baik, baik, cukup, kurang, amat kurang” dan lain-lain. atau dapat menggunakan angka seperti 0 -59 sangat kurang, 60-69 sedang atau cukup dan seterusnya.

#### d.1.DP3 sebagai alat penilaian di lembaga pendidikan.

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya bahwa penilaian kinerja guru (PKG) dan karyawan khususnya PNS ini menggunakan DP3, namun hal ini juga menimbulkan pro dan kontra mengenai tata cara yang digunakan. sekolah apabila akan menggunakan DP3 sebagai alat penilaian kinerja guru terlebih dahulu harus menjabarkan butir-butir yang ada dalam DP3 tersebut dengan rinci serta mendasar pada analisis dan standar pekerjaan maupun tupoksi dari pekerjaan yang akan dinilai. jadi kepala sekolah ketika akan menilai kinerja guru tentunya melihat kembali tugas-tugasnya seberapa banyak yang sudah terlaksana atau yang belum terlaksana, dengan demikian penilaian yang diberikan untuk mengukur prestasi bisa obyektif dan sesuai dengan fakta.

#### e.Sistem Kompensasi.

##### 1. Sistem pemberian honorarium bagi guru dan karyawan.

Sebagaimana sudah dijelaskan diatas, bahwa guru PNS digaji oleh pemerintah sesuai pangkat dan golongan. Sedangkan GTT dan PTT dibayar melalui dana BOS dan sumbangan wali murid, serta disesuaikan

dengan kemampuan sekolah tentang anggaran honor GTT dan PTT.untuk honot GTT dan PTT rata rata Rp.350.000,00 - Rp 450.000,00 per bulannya .jadi kalo dibandingkan dengan UMR kabupaten masih sangat memperhatikan.Sehingga di tahun tahun yang akan datang akan ada kenaikan honor dan kesejahteraan dan hak hak mereka.

#### f. Sistem Pengawasan.

Pengawasan mengandung arti melakukan pengamatan agar pekerjaan yang dilakukan dari apa yang telah ditentukan.orang yang melakukannya disebut pengawas ( Arikunto, 2008,hal 369 ) pengawasan ini penting dilakukan disekolah karena kegiatan penting mengikuti prinsip prinsip managemen mengarah pada pencapaian tujuan pembentukan juga sebagai pribadi dan perseorangan. Pengawasan bertujuan meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan , kualitas professional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditinngkatkan ( Arikunto,2008,hal.370).

Berbicara masalah pengawasan Suharsimi Arikunto menyampaikan enam jenis konsep yang ditemukan sampai abad 20 lalu, yaitu ( Arikunto,2008,hal.371):

1. Pengawasan berfokus pada administrasi.
2. Pengawasan berfokus pada kurikulum.
3. Pengawasan berfokus pada pengajaran.
4. Pengawasan berfokus pada human relation

5. Pengawasan berfokus pada manajemen
6. Pengawasan berfokus pada kepemimpinan.

Apa yang terjadi di SD Negeri I Delanggu berbeda dengan konsep yang disampaikan Arikunto tersebut. Sistem pengawasan yang digunakan adalah dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Sistem pengawasan dilaksanakan secara administrative, artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan kinerja di SD Negeri I Delanggu dibawah pimpinan langsung kepala sekolah dengan dibantu beberapa orang yang ditunjuk. pengawasan dilakukan dengan monitoring administratif baik secara periodik bulanan.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara keseluruhan tentang “ Manajemem Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delanggu”. Dapat disimpulkan bahwa sistem manajerial yang ada tidak terpusat pada satu saja dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh orang yang ditunjuk.

#### 1. Sistem Perencanaan SDM.

Secara umum perencanaan SDM ini dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap seluruh kegiatan atau beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen sekolah. Hasil analisis dituangkan dalam Tupoksi ( Tujuan Pokok dan Fungsi ) yang dalam istilah manajemen merupakan penjabaran analisis jabatan dan deskripsi jabatan atau pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis jabatan atau pekerjaan ini dilakukan pengisian dan penempatan personil dalam jabatan sesuai dengan kapasitas intelektual, kapabilitas, pengalaman kerja dann ketauladanan.

#### 2. Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.

Pola yang dikembangkan dalam upaya melakukan penarikan dan seleksi terhadap calon GTT dan PTT dilaksanakan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, berakhlak baik, dan

mengesampingkan hubungan kekrabatan atau dengan kata lain lebih mengutamakan prestasi dan profesionalisme ketimbang koncoisme.

### 3. Sistem pelatihan dan Pengembangan.

Program pelatihan dan pengembangan tidaklah semua terencanakan dengan baik dan matang yang dilakukan diluar maupun di dalam. Hal ini seakan akan terkesan bahwa program yang tersebut hanyalah mengikuti trend dan hanya mengikuti situasi dan kondisi yang berkembang pada saat itu saja.

Terkait dengan pelatihan dan pengembangan SDM yang selama ini dilakukan, evaluasi yang dilakukan masih cenderung pada pengukuran keberhasilan dan kegagalan pelatihan dari segi pelaksanaan, bukan berorientasi pada apakah secara efektif pelatihan yang dilaksanakan itu mampu mengubah perilaku dan apabila terjadi perubahan perilaku dan adanya peningkatan, apakah benar-benar disebabkan karena pelatihan yang diikuti.

### 4. Sistem Evaluasi.

Meskipun evaluasi yang selama ini dilakukan dengan menggunakan tiga tahap yaitu; (1) evaluasi bulanan, (2) evaluasi tengah semester, (3) evaluasi akhir tahun, tetapi masih ada ketimpangan terhadap perjalanan perjalanan dan pelaksanaan program itu sendiri. Hal ini mengakibatkan Tupoksi sebagai standar pekerjaan yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dan kegagalan seorang guru melakukan tugas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya terabaikan.

Dengan dasar dan metode penilaian yang digunakan sudah memenuhi standar minimal, hanya saja ada sedikit gganjalan adalah justru pada faktor penilai. meskipun penilaian dinilai oleh kepala sekolah dan orang yang di tunjuk, tetapi hak prerogative masih ada di tangan kepala sekolah. Khusus evaluasi kinerja PNS yang menggunakan DP3 sebagai alat ukur penilaian kurang aplikatif karena kurang mendasarkan pada Tupoksi sebagai standar pekerjaan guru dengan standar pekerjaan karyawan. Oleh karena itu tidak selayaknya menggunakan alat ukur yang untuk mengukur jenis pekerjaan, beban kerja dan tanggungjawab yang berbeda.

#### 5. Sistem Kompensasi

Secara umum sistem kompensasi yang ada di SD Negeri I Delanggu dapat disimpulkan bahwa sistem pemberian honorarium bagi guru dan karyawan. Sebagaimana sudah dijelaskan didepan, bahwa bagi guru PNS digaji oleh pemerintah sesuai pangkat dan golongan. Sedangkan GTT dan PTT dibayar melalui dana BOS dan sumbangan wali murid, serta ada tujangan struktural, insentif GTT dan PTT dari kabupaten atau provinsi, THR serta bagi PNS ada gaji ke 13, disesuaikan dengan kemampuan sekolah. tentang anggaran honor GTT dan PTT. untuk hono GTT dan PTT rata rata Rp.350.000,00 - Rp 450.000,00 per bulannya .jadi kalo dibandingkan dengan UMR kabupaten masih sangat memperhatikan. Sehingga di tahun tahun yang akan datang akan ada kenaikan honor dan kesejahteraan dan hak hak mereka.

#### 6. Sistem pengawasan.

Secara umum pengawasan dilakukan merujuk peraturan perundang undangan yang telah disepakati bersama. Sistem pengawasan di SD Negeri I Delanggu adalah dengan penentuan standar, supervise kegiatan, pemeriksaan dan perbandingan hasil dengan standar serta kegiatan mengoreksi kegiatan atau standar. Sistem pengawasan dilaksanakan secara administratif dan pengawasan secara langsung artinya pengawasan terhadap kinerja disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan kepala sekolah dan orang yang ditunjuk terjun langsung dilapangan melihat dan mengamati kinerja guru dan karyawan. Pengawasan di SD Negeri I Delanggu dibawah pimpinan Kepala sekolah dengan dibantu oleh beberapa orang yang sudah ditunjuk. Pengawasan dilakukan dengan monitoring administratif baik bulanan, bahkan setiap saat.

## B.Implikasi.

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan yang matang dengan penuh pertimbangan akan membawa dampak positif bagi suatu lembaga atau organisasi. Demikian juga SD Negeri I Delanggu dengan adanya perencanaan di setiap awal kegiatan akan mempermudah dan memperlancar jalannya proses kegiatan kegiatan suatu lembaga pendidikan termasuk KBM, dalam hal ini khususnya analisis terhadap seluruh kegiatan dengan tugas dan beban kerja yang harus dilakukan, yang tertuang dalam Tupoksi atau penjabaran jabatan dan penempatan.

### 2.Sistem Rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Pola yang dikembangkan dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi terhadap calon guru atau karyawan dengan mendasarkan pada pertimbangan prestasi akademik, non akademik, pengalaman kerja, berakhlak baik diharapkan akan terpilih tenaga tenaga guru atau karyawan yang benar benar professional dan proporsional.

Sistem penempatan dengan berprinsip "*The right man in the right place*" maka akan berdampak positif, yaitu dalam kinerja para pegawai akan terlaksana secara maksimal karena sesuai dengan minat, bakat, kapasitas dan kapabilitasnya sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.

### 3.Sistem Pelatihan dan Pengembangan.

Sistem pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dengan dua model, yakni *on the job training* dan *of the job training* terlaksana dengan baik. Pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan diharapkan tidak hanya sebagai tolok ukur keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan saja, akan tetapi benar-benar membawa dampak positif yaitu adanya peningkatan kualitas SDM setelah mengikuti pelatihan tersebut, dengan kata lain harus ada *action plan* atau *Follow up* ( tindak lanjut ) karya nyata dari hasil pelatihannya.

### 4.Sistem Evaluasi.

Sistem evaluasi dengan tiga tahap yaitu bulanan, tengah semester dan akhir semester, serta akhir tahun pembelajaran ( satu tahun ). Diharapkan mampu meminimalisir permasalahan-permasalahan yang terjadi. Dengan sistem yang demikian maka tidak ada pekerjaan atau permasalahan yang terbengkalai atau terabaikan karena setiap saat diadakan tinjauan atas setiap jenis kegiatan dan bisa memotivasi dan atau penyegaran bagi pelaksana program.

#### 1. Sistem Kompensasi.

Sistem kompensasi yang diterapkan pada guru dan karyawan khususnya GTT dan PTT dirasa masih kurang memenuhi kebutuhan sehari hari mereka. Dan pada dasarnya pemberian kompensasi sudah terjadi kesepakatan dan sesuai kemampuan sekolah. Jika kita cermati

bersama bahwa jenjang perbedaan kompensasi PNS dengan GTT dan PTT cukup tajam perbedaanya masih jauh perbedaannya kompensasinya, padahal sama sama memiliki beban kerja dan tanggungjawab yang sama. Hal ini tidak terlepas dengan kebijakan pemerintah, sedangkan lembaga sekolah sebatas pelaksana kegiatan yang yang diprogramkan dengan kemampuan ada.

## 2. Sistem Pengawasan.

Sistem pengawasan dengan mempertimbangkan antara standar dengan hasil kinerja dirasa bisa memberikan motivasi bagi pelaksana program dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Pengawasan yang dilaksanakan di SD Negeri I Delanggulebih cenderung pada konsep pengawasan yang disampaikan Arikunto yaitu: Pengawasan berfokus pada administrasi, kurikulum, pengajaran, human relation, manajemen dan pada kepemimpinan. Hal ini diharapkan akan berdampak positif terhadap kinerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan dan bagi pelaksana akan dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan proporsinya masing masing.

## A. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan, maka ada beberapa hal yang perlu penulis sarankan, antara lain :

### 1. Sistem Perencanaan SDM.

Perlunya perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang yang tertuang dalam rencana strategis dan rencana operasional sekolah yang akan selalu menjadi acuan tetap meskipun dalam perjalanan roda kepemimpinan sekolah terjadi pergantian personil.

### 2. Sistem Rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Perlunya komitmen dan konsistensi personil tim manajemen untuk bersama sama menjaga, memelihara, meningkatkan dan mengembangkan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan yang selama ini telah dilaksanakan sehingga upaya untuk mencari GTTT dann PTT yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan.

### 3. Sistem Pelatihan dan pengembangan.

Perlunya dilaksanakan analisis terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sehingga proram pelatihan yang akan dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasi. Rencanakan program pelatihan dan pengembangan bagi peningkatan mutu profesi guru dalam program sekolah, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga guru memiliki pengetahuan, keterampilan selalu up to date sesuai perkembangan jaman.



Program evaluasi hendaknya dilakukan tidak hanya digunakan untuk mengukur keberhasilan dan kegagalann pelaksanaan program saja, akan tetapi hendaknnya juga dilakukan untuk bisa mengubah perilaku peserta guru dan karyawan kea rah pencapaian tujuan organisasi setelah mengikuti pelatihan.

#### 4. Sistem Evaluasi.

- a. Perlu adanya kesinambungan porsi antara perjalanan dan pelaksanaan program kerja dengan pelaksana program. Hal ini dalam rangka menjaga dan memelihara kedisiplinan, motivasi dan prestasi kerja guru dan karyawan.
- b. Tupoksi hendaknya dipergunakan sebagai alat ukur untuk menilai keberhasilan dan kegagalan para pemangku jabatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, dan hendaknya pula dilakukan evaluasi secara rutin, berkesinambungan dan terbuka.
- c. Apabila menggunakan DP3 sebagai alat evaluasi hendaknya butir-butir yang ada dijabarkan lebihn dahulu dalam tupoksi masing-masing jabatan, jenis pekerjaan, beban kerjadan tanggung jawabnya sebab beban kerja seorang guru tidak sama dengan karyawan atau pegawai.
- d. Perlu intensitas dari kepala sekolah dalam melakukan pengamatan terhadap guru dan karyawan yang dinilai, sehingga tidak salah sasaran dan lebih obyektif dalam melakukan penilaian.

#### 5. Sistem Kompensasi.

- a. Perlunya nilai nominal tunjangan kesejahteraan bagi GTT dan PTT seperti, uang lauk pauk, tunjangan anak, istri tentunya menurut kemampuan sekolah, sehingga tidak terjadi ketimpangan antara GTT dan PTT dengan PNS.
- b. Honor GTT dan PTT minimal disesuaikan dengan UMR kabupaten Klaten.

6. Sistem Pengawasan.

- a. Perlunya standar yang baku untuk pelaksanaan program sehingga dalam pengawasan dapat dilakukan sesuai dengan standar yang telah disepakati.
- b. Hendaknya pimpinan setiap saat terjun langsung dalam pengawasan dan tidak hanya mengandalkan dari orang yang ditunjuk saja karena hal ini untuk menghindari subyektifitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu.Dkk, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.2003.
- Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Atmodiwiryo, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT.Ardadizyan Jaya, 2000.
- Decenzo, David A and Stepen P.Robbins, *Human Resource Manajemen*, New York: Jhon Willey and Sons Inc, 1999.
- Desler, Gery, *Personal Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Prenhalindo, 1997.
- French, Wendell, *The Personal Management Process*, Hoston: Houghton Mifflin Company, 1993.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Handoko, T Hani, *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Melayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Mamduh Hanafi, *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1987.
- Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES, 1999.
- Mastuki HS.DKK, *Manajemen Pondok pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Mathis, Robert dan Jhon H Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Milles, MB & Huberman MA, *Qualitative Data Analisis a Source Book of New Method*, London: Sage Publication Ltd.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Nasution S, *Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1992.

- Nawawi, Handari, *Manajemen Strategic Organisasi non Profit di Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 1999.
- Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2005.
- PB, Trion, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Tugu, 2002.
- Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Sondang, P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2008.
- Sukarno, *Dasar-Dasaer Manajemen*, Bandung: PT.Masdar Maju, 1992.
- Sukmadinata, Nana Saodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Sunyoto Usman, *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2006.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa, 1983.
- Syamsy, Ibnu, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994.
- W.J.S, Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: PN Balai Pustaka, 1976.
- Zuaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.

## Lampiran 1

### PANDUAN WAWANCARA

#### 1. Perencanaan SDM

- a. Bagaimana anda membuat perencanaan di SD Negeri I Delanggu?
- b. Apakah ketika anda membuat perencanaan tersebut didahului dengan melakukan analisis terhadap pekerjaan ( beban kerja) dan kebutuhan serta SDM yang telah tersedia?
- c. Siapa saja yang terlibat dalam pembuatan analisis tersebut?
- d. Bagaimana anda membuat analisis?

#### 2. Rekrutmen, seleksi dan penempatan.

- a. Setelah anda menganalisis terhadap kebutuhan SDM dan membuat analisis serta deskripsi pekerjaan, bagaimana anda melakukan penarikan SDM untuk mengisi kekurangan atau kekosongan jabatan?
- b. Bagaimana sistem rekrutmen yang telah dijalankan selama ini?
- c. GTT dan PTT dinyatakan lolos seleksi apakah langsung mendapatkan tempat pekerjaan atau menjalani proses uji coba atau magang?

#### 3. Pelatihan dan pengembangan

- a. Pernahkah di SD Negeri I Delanggu ini mengadakan pelatihan-pelatihan untuk guru dan karyawan?
- b. Apakah pelatihan yang diadakan itu secara periodik, sudah direncanakan secara matang, atau hanya incidental dengan arah kebijakan kontemporer saja?

- c. Bagaimana dan apa saja bentuk bentuk pelatihan yang sudah dilaksanakan untuk guru dan karyawan ?
- d. Pernahkah mereka dikirim untuk mengikuti pelatihan-pelatihan diluar institusi sendiri? Dan bagaimana tindak lanjut bagi guru dan karyawan setelah mengikuti pelatihan?

4. Sistem evaluasi.

- a. Bagaimana sistem evaluasi yang telah dilakukan selama ini? Setiap berapa lama evaluasi tersebut dilakukan?
- b. Adakah perbedaan sistem evaluasi yang diberlakukan untuk guru dan karyawan yang PNS dengan GTT dan PTT ? Bagaimana untuk PNS dan bagaimana untuk GTT dan PTT?
- c. Kriteria apa saja yang dijadikan tolok ukur untuk mengadakan penilaian?

5. Sistem kompensasi.

- a. Bagaimana sistem kompensasi bagi guru dan karyawan ?
- b. Menurut anda apakah kompensasi yang diberikan kepada guru dan karyawan tersebut suah layak? Apa alasannya?
- c. Kriteria apa saja yang dijadikan dasar dalam pemberian kompensasi?

6. Sistem Pengawasan

- a. Bagaimana sistem manajemen SDM di SD Negeri I Delanggu?
- b. Apakah pengawasan hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja?
- c. Apakah perbedaan antara pengawasan guru dengan karyawan?
- d. Apakah sudah dibuat jadwal monitoring/supervise dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab bagi SDM yang ada di SD Negeri I Delanggu?